**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та мистецтв**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Багмут Яни Олександрівни**

**Науковий керівник:**

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

**Рецензенти:**

**Самойленко О.В.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Аніщук А.М**., к. пед. н., доцент кафедри дошкільної освіти Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Допущено до захисту:**

Протокол №5 від 22 листопада 2023 р.

Завідувач кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту, д. пед. н., професор **Лосєва Н.М.**

**Ніжин – 2023**

**АНОТАЦІЯ**

**Багмут Я.О. Управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти:** кваліфікаційна робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2023. 104 с.

У кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та практично вивчено проблему управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти. Уточнено сутність основних понять:

* конкурентоспроможність закладів загальної середньої освіти – це комплексна характеристика, що визначається наявними і потенційними можливостями закладу забезпечувати відповідний рівень освітніх послуг, що відповідає потребам суспільства та ринку освітніх послуг;
* управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти – це складний динамічний процес, що включає в себе стратегічне планування, аналіз ринку та контроль за його реалізацією, основна мета цього управління полягає в забезпеченні якісної освітньої послуги, що відповідає потребам учнів, а також гарантує успішність закладу на ринку освітніх послуг.

Визначено складові конкурентоспроможності ЗЗСО, до яких відносяться конкурентоспроможність кадрів, конкурентоспроможність засобів, конкурентоспроможність здобувачів освіти та конкурентоспроможність освітніх послуг.

Установлено, що на конкурентоспроможність ЗЗСО впливає безліч зовнішніх та внутрішніх факторів і чинників, врахування яких створить умови для підняття статусу та зростання привабливості ЗЗСО в очах учнів, батьків та громадськості в цілому.

Розроблена модельсистеми управління конкурентоспроможністю закладів освіти, складовими якої визначено: мету, завдання, функції, принципи, структуру, зовнішні та внутрішні фактори, етапи, результат. Організація управлінського процесу в закладах освіти за спроектованою моделлю дозволить підвищити імідж закладу на ринку освітніх послуг.

Досліджено стан управління конкурентоспроможністю сучасних закладів загальної середньої освіти та розроблено систему заходів для підвищення ефективності досліджуваного феномену.

***Ключові слова:*** конкурентоспроможність, управління, заклад загальної середньої освіти, структура конкурентоспроможності, стратегічний потенціал, модель.

**ABSTRACT**

**Bagmut Ya. O. Management of the development of competitiveness of the institution of general secondary education:** qualification work of Nizhyn Gogol State University, 2023. 104 p.

In the qualification work, the problem of managing the competitiveness of the institution of general secondary education is theoretically substantiated and practically studied. The essence of the main concepts has been clarified:

• the competitiveness of institutions of general secondary education is a complex characteristic determined by the existing and potential opportunities of the institution to provide an appropriate level of educational services that meets the needs of society and the educational services market;

• management of the competitiveness of a general secondary education institution is a complex dynamic process that includes strategic planning, market analysis and control over its implementation, the main goal of this management is to provide a high-quality educational service that meets the needs of students, and also guarantees the success of the institution on educational services market.

The components of the competitiveness of educational institutions are determined, which include the competitiveness of personnel, the competitiveness of means, the competitiveness of education seekers, and the competitiveness of educational services.

It has been established that the competitiveness of public schools is influenced by many external and internal factors and factors, the consideration of which will create conditions for raising the status and increasing the attractiveness of public schools in the eyes of students, parents and the public as a whole.

A model of the management system of the competitiveness of educational institutions has been developed, the components of which are defined as: purpose, tasks, functions, principles, structure, external and internal factors, stages, result. Organization of the management process in educational institutions according to the designed model will improve the image of the institution in the market of educational services.

The state of managing the competitiveness of modern institutions of general secondary education was studied and a system of measures was developed to increase the efficiency of the phenomenon under study.

***Key words:*** competitiveness, management, institution of general secondary education, structure of competitiveness, strategic potential, model.

**ЗМІСТ**

ВСТУП…………………………………………………………………………7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗЗСО………………..........12

1.1.Конкурентоспроможність закладу освіти як психолого-педагогічна проблема…………………………………………………………………………….12

1.2. Стратегічний потенціал як основа забезпечення конкурентоспроможності ЗЗСО…………………………………………………...21

1.3. Чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності ЗЗСО…………………………………………………………………………………25

Висновки до розділу 1……………………………………………………….30

РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ……..……………………………………………………………….……...32

2.1. Мета, завдання, функції та принципи як складові системи управління конкурентоспроможністю ЗЗСО………………………………………….……….35

2.2. Етапи формування конкурентоспроможності ЗЗСО………………….46

Висновки до розділу 2……………………………………………………….50

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСЮ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ……………………………………………………………...51

3.1. Характеристика дослідно-експериментальної роботи щодо вивчення стану управління конкурентоспроможністю ЗЗСО……………………………...51

3.2. Діяльність адміністрації ЗЗСО щодо підвищення ефективності управління його конкурентоспроможністю………………………………………61

Висновки до розділу 3……………………………………………………….70

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ…………………………………………………….71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………………...74

ДОДАТКИ……………………………………………………………………83

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах розбудови українського суспільства відбуваються динамічні зміни в освітній галузі, що обумовлюють потребу в закладах освіти, які зорієнтовані на виживання та активний розвиток в умовах гострої конкуренції. Управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій. Необхідно розробляти, реалізовувати сучасні освітянські проєкти, які мають забезпечити якісну освіту, спрямовану на задоволення потреб суспільства та сучасного освітнього ринку. Управлінська діяльність керівника має спрямовуватися на розвиток закладу освіти відповідно до потреб ринку освітніх послуг, які постійно змінюються. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти передбачає відповідальність за якість надання освітніх послуг, уміння залучати різні види ресурсів для досягнення мети.

До чинного законодавства останнім часом вносяться положення, які спонукають адміністративний корпус закладів загальної середньої освіти до пошуку шляхів забезпечення їх конкурентоспроможності, поліпшення процесу управління розвитком якості надання освітніх послуг, активізації фандрайзингової діяльності. Водночас в системі освіти досі відсутня цілісна система управління конкурентоспроможністю ЗЗСО.

Особливості управління соціально-освітніми системами обговорювалася у низці психолого-педагогічних досліджень. Зокрема, загальні основи педагогічного менеджменту розкриті у працях Л. Даниленко, Г. Єльникової, В. Камишина, Н. Клокар, В. Маслова, В. Олійника, А. Єрмоли, Ю. Конаржевського, О. Мармази тощо. У накових розвідках Л. Васильченко, В. Гладкової, І. Драч, Л. Калініної, М. Кириченка, С. Королюк, В. Крижко, М. Лапшина, В. Мельник, П. Мілютіна, Н. Островерхової, Є. Павлютенкова, Л.Петренко, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко та інших обґрунтовується специфіка управлінської діяльності адміністрації закладу освіти. Проблеми управління конкурентоспроможністю в сфері освіти стали предметом дослідження Л. Калініної, Ф. Котлер, З. Рябової, Л. Сергеєвої, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Р. Фатхутдінова.

Проаналізувавши нормативно-правову базу, наукові джерела, наявну практику управління діяльністю ЗЗСО, ми виокремили ряд об’єктивних суперечностей у сфері управління конкурентоспроможністю ЗЗСО, а саме:

* між викликами сьогодення щодо підготовки конкурентоспроможного керівника та відсутністю цілісної технології управління розвитком конкурентоспроможності закладу;
* між необхідністю забезпечення високої якості надання освітніх послуг та недостатнім рівнем професійної компетентності керівників закладу;
* між необхідністю мати провідний стан позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та відсутністю ресурсного забезпечення цього процесу.

Необхідність подолання наявних суперечностей, а також недостатня теоретична і практична розробленість проблеми управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти зумовили актуальність і визначили вибір теми дослідження ***«Управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти».***

**Об’єкт дослідження** – процес управління конкурентоспроможністю закладу освіти.

**Предмет дослідження**– складові системи управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

**Метою дослідження** є розробка та теоретичне обгрунтування моделі управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Проаналізувати сутність конкурентоспроможності ЗЗСО, визначити її специфічні особливості й ключові структурні елементи.
2. Конкретизувати чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності ЗЗСО.
3. Визначити та теоретично обгрунтувати модель управління процесом розвитку конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.
4. Вивчити стан управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти.
5. Розробити рекомендації керівникам щодо підвищення ефективності управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО.

**Методи дослідження**. В процесі дослідження використовувався комплекс методів, адекватних предмету, меті та поставленим завданням:

- *теоретичні:* порівняльний і системний аналіз для співставлення різних поглядів учених на проблему управління конкурентоспроможністю ЗЗСО та уточнення понятійного апарату з проблеми дослідження;

- *емпіричні;* анкетування, констатувальний експеримент, за допомогою яких вивчався сучасний стан управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти;

- *статистичні* - методи обробки експериментальних даних для якісного і кількісного аналізу емпіричного матеріалу констатувального експерименту.

**База дослідження.** Експериментальне дослідження відбувалося на базі закладів загальної середньої освіти м. Ніжина Чернігівської області: гімназії №№ 2, 10, 13. В експерименті взяли участь 9 представників адміністративного корпусу та 35 педагогічних працівника.

**Теоретичне значення** одержаних результатів:

* *уточнено* зміст ключових понять дослідження, зокрема «конкурентоспроможність закладів освіти», «управління розвитком конкурентоспроможності закладу освіти»;
* *обґрунтовано* чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності ЗЗСО;
* *визначено та теоретично обґрунтовано* модель управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

**Практичне значення** полягає у розробці та впровадженні діагностичного інструментарію для вивчення стану управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти; розробці моделі управління досліджуваним феноменом та практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління розвитком конкурентоспроможності закладу освіти. Матеріали та результати дослідження можуть бути використані керівниками закладів освіти та центрів професійного розвитку педагогічних працівників та керівних кадрів.

 **Апробація результатів дослідження** здійснювалась у доповідях і виступах на конференціях різного рівня: щорічній науковій конференції молодих науковців «Молодь у науці» (м. Ніжин, 2023 р.); вузівській науково-практичній конференції магістрів «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (м. Ніжин, 28 лютого 2023 р.); І Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи» (м. Ніжин, 2-3 листопада 2023 р. р.)**.**

**Основні положення та результати дослідження висвітлені у 4 публікаціях:** «Стратегічний потенціал як основа забезпечення конкурентоспроможності ЗЗСО» (*Вісник студентського наукового товариства : збірник наукових праць студентів* / за заг. ред. О. В. Мельничука. Вип. 28. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. С.128-129); «Складові конкурентоспроможності закладу освіти» (*Педагогічний альманах: збірник праць молодих науковців* / відп. ред. Н. М. Лосєва. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. Вип. 1. С.10-13); «Конкурентоспроможність закладу освіти як суб’єкт ринку освітніх послуг» («Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи». *Матеріали VІІІ вузівської наукової студентської Інтернет-конференції*, м. Ніжин, 28 лютого 2023 р. / упоряд. Ю. Г. Новгородська. Ніжин: НДУ ім.М. Гоголя, 2023. С.5-8); «Фактори, що впливають на конкурентоспроможність ЗЗСО» («Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи». *Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції,* м. Ніжин, 2-3 листопада 2023 року / За заг. ред. Самойленко О.В.. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2023. С.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 104 сторінок, з них 66 сторінок – основного тексту. Список використаних джерел нараховує 86 джерел.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗЗСО**

**1.1. Конкурентоспроможність закладу освіти як психолого-педагогічна проблема**

На сучасному етапі розвитку суспільства конкурентоспроможність закладу освіти є важливою проблемою для психологів та педагогів. Заклади освіти повинні забезпечувати високий рівень якості освіти та виховання, а також бути конкурентоспроможними з іншими закладами.

Питання конкурентоспроможності розкривали у своїх роботах такі відомі вчені як К. Прахалад, Ф. Хаєк, Е. Чемберлін, Й. Шумпетер, Дж. Робінсон, М. Портер, Дж. Хікс та інші. Серед вітчизняних науковців проблему конкуренції висвітлювали С. Сисоєва, Л. Сергеєва, В. Огнев’юк, Л. Безтелесна, М. Дебич, В. Єфремов, Т. Стойчик та інші.

Заклади освіти є важливими суб’єктами ринку освітніх послуг, які конкурують між собою за увагу учнів та батьків, а також за фінансові ресурси. Для збереження та зміцнення своєї позиції на ринку освітніх послуг заклади освіти також повинні забезпечувати свою конкурентоспроможність. Ринок освітніх послуг має свої особливості. Однією з таких особливостей є складність кількісної оцінки отриманих результатів та якості освіти. Ця оцінка може бути здійснена лише з плином часу, коли особа застосовує свої знання у професійній діяльності, наприклад, через заробітну плату. Точне визначення кінцевих результатів та якісних показників стає складним завданням для споживачів освітніх послуг під час вибору професії та спеціальності для навчання, а також для роботодавців під час раціонального відбору кваліфікованих фахівців.

Конкурентоспроможність – термін, що було запозичено з соціально-економічної сфери і відображає особливості взаємин на ринку, визначаючи їх соціальне замовлення. Ринок освітніх послуг на сучасному етапі виступає як особливий товар, який повинен задовольняти індивідуальні потреби особи та взаємодіяти в умовах локального та глобального середовища. Для установ загальної середньої освіти одним із головних завдань є підготовка, визначення потенціалу та формування особистості перед вступом до закладів вищої освіти. З урахуванням високого попиту на освітні послуги, формується конкурентоспроможність серед закладів освіти. Підвищення конкурентоспроможності освітнього закладу слід сприймати як довгостроковий, послідовний процес, що включає у себе пошук та реалізацію управлінських рішень у всіх аспектах його функціонування, розроблений планомірно та відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

Одним із ключових аспектів управління конкурентоспроможністю закладу освіти є розуміння сутності конкурентоспроможності та її складових елементів з психолого-педагогічної точки зору. Дослідження суті поняття «конкурентоспроможність» спрямоване перш за все на розуміння поняття «конкуренція», оскільки вони тісно переплітаються: існування конкурентоспроможності організації можливе лише при існуванні змагання між виробниками конкурентної продукції чи послуг. Конкуренція (з лат. «concurrentia» – змагатися) представляє собою боротьбу між виробниками продуктів чи послуг за створення найбільш вигідних економічних умов виробництва та реалізації продукції [77, с. 114]. Конкуренція підштовхує людей постійно удосконалюватися, оптимізувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, що вони надають, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності.

Після детального вивчення визначень термінів «конкуренція» та «конкурентоспроможність» стало очевидним, що у різні періоди розвитку суспільства їх значення зазнавало змін. Однак, навіть при великій кількості досліджень, приурочених цим питанням, досі не існує чіткого узагальненого визначення обох понять – конкуренції та конкурентоспроможності.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як «змагання між суб’єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі та організації мають можливість вибирати між різними продавцями та покупцями, а також внаслідок чого жоден суб’єкт господарювання немає можливості визначати умови розподілу товарів на ринку» [17].

Конкуренція утворює ключовий механізм саморегулювання ринку, функціонуючи як важливий елемент, що формує його структуру. У сфері освіти конкуренція представляє собою змагання між учасниками (освітніми закладами) за привабливі позиції на ринку освітніх послуг [5].

У загальному понятті конкурентоспроможність розуміють як здатність певного об’єкта або суб’єкта перевершити конкурента у заданих умовах. Ф. фон Хайєк у роботі «Сенс конкуренції» вказує, що «конкуренція за своєю природою є динамічний процес, невід’ємні особливості якого відкидаються припущеннями, що лежать в основі статичного аналізу» [83, с. 20].

К. Р. Макконнелл та С. Л. Брю вважають, що «конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок та залишати його» [38, с. 439].

В економічній літературі існує велика кількість різних трактувань поняття «конкурентоспроможність». Слушною для нашого дослідження є думка О. В. Павлової, яка зазначала, що «універсального визначення терміну «конкурентоспроможності» не існує. Воно інтерпретується в залежності від економічного об’єкту, який розглядається. Тому критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності для кожного її рівня мають свою специфіку. Конкурентоспроможність слід розглядати на рівні продукції, товаровиробників (підприємств), галузей і країн. Усі ці рівні взаємозалежні і оцінка їх стану визначається, в першу чергу, здатністю конкретних виробників випускати конкурентоспроможну продукцію» [51, с. 6].

ВЕФ визначає конкурентоспроможність як «сукупність інститутів, політики та факторів, які визначають рівень продуктивності економіки, який, у свою чергу, визначає рівень процвітання, що може заробити країна» [85, с. 4].

Майкл Портер стверджував, що конкурентоспроможність організації визначається її здатністю виходити вперед у порівнянні з іншими фірмами та підприємствами, бути здатною конкурувати з існуючими умовами та подібними учасниками ринку [84].

С. Ф. Покропивний визначає конкурентоспроможність як здатність ефективно здійснювати господарську діяльність з урахуванням конкурентних умов ринку і сприяти досягненню прибуткових результатів. Отже, конкурентоспроможність організації полягає у здатності виробляти продукцію, яка може успішно конкурувати на ринку [54].

О. Є. Кузьмін і Н.І. Горбаль визначають конкурентоспроможність як «здатність досягати конкурентних переваг над іншими організаціями на конкретному ринку» [30, с. 34].

Заслуговує на увагу визначення досліджуваного феномену А. О. Левицького: «Конкурентоспроможність – це здатність суб’єкта господарювання до реалізації своїх конкурентних переваг, що дозволять йому ефективніше функціонувати у порівнянні з конкурентами на внутрішньому та зовнішньому ринках» [33, с. 204].

У рамках нашого дослідження особливий інтерес викликають концепції М. В. Семикіної, яка описує конкурентоспроможність як:

* сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили та трудових послуг, що користуються попитом на конкретному сегменті ринку праці в даний момент часу;
* відношення ціни до корисного ефекту (доходу, прибутку) від споживання робочою силою трудових послуг порівняно із сукупними витратами на підготовку, придбання, використання, відтворення та розвиток робочої сили [64, с. 100].

За словами К. В. Кравченко, конкурентоспроможність закладу освіти визначається його здатністю пристосуватися до потреб користувачів освітніх послуг. Ця конкурентоспроможність заснована на відповідності розвиткові стратегії закладу, ефективному використанню ресурсів та довгостроковій співпраці з партнерами [28].

У контексті нашого дослідження цікавою є думка Л. І. Безтелесної, яка розглядає конкурентоспроможність закладів освіти як їх «здатність відповідати потребам користувачів, забезпечувати громадське благо, використовувати усі переваги для успішного розвитку, швидко пристосовуватися до змін на ринках освітніх послуг і ринку праці» [5, с. 148].

У ході дослідницької роботи ми дійшли висновку, що конкурентоспроможність закладу освіти є інтегративним явищем, складовими якого є (рис. 1.1) [34; 42; 59]:

*Рис. 1.1. Структура конкурентоспроможності ЗЗСО*

Розглянемо більш детально кожний компонент.

Управління конкурентоспроможністю персоналу в типовому закладі загальної середньої освіти передбачає підбір необхідного якісного та кількісного складу працівників, відповідно до обраної закладом інноваційної стратегії. Грамотне управління закладом загальної середньої освіти та використання наявного кадрового потенціалу забезпечує стійку конкурентну перевагу на ринку освітніх послуг та гарантує розвиток інтелектуального капіталу, що сприяє підвищенню якості освіти та впливає на конкурентоспроможність закладів загальної середньої освіти. Характеристики інтелектуального капіталу мають вирішальне значення для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності ЗЗСО.

Слід зазначити, що навчальні матеріали є важливим інструментом для безперервного впровадження та розвитку викладання, оскільки вони впливають на сприйняття знань та розвиток компетентностей учнів. У своїй книзі «Інноваційні засоби навчання» М. Ф. Бирка зазначає, що використання інноваційних методів навчання значно підвищує ефективність викладання, відображає переваги індивідуального підходу до навчання, надає вчителям можливість змінювати спосіб викладання предмета, підвищує зацікавленість учнів у навчанні та дозволяє як успішним, так і тим, хто має труднощі в навчанні, брати активну участь у роботі класу [7, с. 12].

Використання освітніх інструментів, що відповідають вимогам сучасної конкурентоспроможності, на думку О. Є. Антонової, позитивно впливає на впровадження в систему освіти передових педагогічних методів, які допомагають полегшити роботу викладачів, поставити чіткі цілі та визначити шляхи досягнення цих цілей через управління процесом навчання. Застосування педагогічних методів, якщо вони виправдані, гарантує, що кожен елемент або етап навчання досягає запланованого кінцевого результату. Таким чином, педагогічний метод можна розглядати як систематичну і послідовну реалізацію заздалегідь спроектованого навчального процесу як систему прийомів і досягнення мети управління цим процесом [1, с. 8].

Одним із пріоритетних завдань сучасної школи є управління конкурентоспроможністю здобувачів освіти. Це пов’язано з тим, що суспільство потребує людей, які можуть вирішувати як соціальні, так і особисті проблеми. Конкурентоспроможні учні повинні володіти ключовими комтепентностями, які сприяють їхньому загальному розвитку та забезпечують їхню самоідентичність в різних життєвих ситуаціях. Розвиваючи набір ключових компетентностей, заклади загальної середньої освіти підвищують конкурентоспроможність учнів, а отже, і їхній загальний успіх у суспільстві.

Успішність закладу освіти оцінюється через конкурентоспроможність саме його освітніх послуг: «Конкурентоспроможність освітньої послуги – це властивість послуги закладу освіти, що забезпечує визначену частку у визначений час на відповідному ринку і має відповідні соціальні, пізнавальні, економічні та інші характеристики, які перешкоджатимуть перерозподілу частки цього ринку на користь інших суб’єктів» [60, с. 54].

В економічній літературі сутність освітньої послуги розглядається як специфічні економічні блага, що надаються індивідам для задоволення їх різноманітних освітніх потреб, які приносять взаємну вигоду суспільству і кожній людині, особливо при використанні їх у професійній діяльності [66].

Т. А. Ящук у своїй роботі розглядає освітні послуги як конкретну форму, результатом якої є нематеріальний продукт – сукупність знань, інформації, умінь, навичок, компетенцій та компетентностей, передбачених навчальною програмою. Іншими словами, освітні послуги – це блага, що надаються у формі діяльності, а не у формі товару [80, с. 246].

С. В. Багдік’ян трактує освітні послуги як «цілеспрямований, систематичний процес передачі та отримання інформації, умінь і навичок, що є результатом інтелектуального, культурного, духовного та соціально-економічного розвитку суспільства» [2].

Т. С. Оболенська визначає освітні послуги як «специфічний продукт, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, умінь і навичок для подальшого використання у професійній діяльності» [47, с. 133].

Як зазначає М. Поляков, процес створення освітніх послуг характеризується нематеріальністю, невіддільністю, мінливістю та незахищеністю. На виробництво освітніх послуг також впливає неможливість прямого вимірювання освітніх послуг, конкурентний характер освіти. Освітні послуги є дорогими послугами і основним фактором їх виробництва є висококваліфікована праця викладачів [56].

Освітні послуги містять в собі риси як приватних, так і суспільних благ. Тому часто їх називають змішаними суспільними благами. Це пов’язано з тим, що їх використання окремими споживачами обумовлено низкою обставин, таких як рівень здібностей, знань та рівень освіти. Як відомо, в ринковій економіці існують суспільні блага та послуги, витрати на надання яких несе одна група громадян (платники податків), а користуються ними інші групи (наприклад, споживачі освітніх послуг). Ці товари також характеризуються тим, що їх споживання є колективним.

В свою чергу Т. С. Оболенська, розглядаючи характеристики освітніх послуг, вказує, що теорія маркетингу освітніх послуг створила чотиривимірну систему притаманних послугам характеристик: нематеріальність, невіддільність, мінливість (або непостійність) і не збереженість [47].

Для забезпечення конкурентоспроможності освітніх послуг необхідно розглядати їх через призму конкурентних переваг. Конкурентні переваги освітніх послуг у ЗЗСО включають різні аспекти залежно від контексту та дослідження. Згідно з дослідженнями [10; 34; 78; 79], до таких конкурентних переваг належать:

* якість освітнього процесу;
* якість педагогічних кадрів;
* наявність додаткових освітніх послуг: таких як гуртки, курси та тренінги;
* підготовка до вступу у ЗВО та до складання ЗНО;
* розвиток творчого потенціалу учнів;
* належна матеріально-технічна база.

Слід зазначити, що дані конкурентні переваги можна розглядати на макро- та мікрорівні. На макрорівні йдеться про освітні послуги, які надає ЗЗСО на Всеукраїнському ринку освіти. Розглядаючи мікрорівень, маємо на увазі різноманітність освітніх послуг, сконцентрованих на певному населеному пункті, що створює конкуренцію між закладами загальної середньої освіти, які надають освітні послуги.

Деякі послуги мають власне значення на макрорівні. До таких можемо віднести підготовку до вступу у ЗВО та складання ЗНО. Без сумніву можемо вважати це конкурентною перевагою, адже у регіонах на основі результатів зовнішнього незалежного оцінювання вибудовується рейтинг ЗЗСО і розміщення на перших позиціях констатує конкурентоздатність закладу освіти.

Що стосується мікрорівня, то сюди можна віднести всі перераховані вище позиції. Розглянемо деякі з них. Підготовка до вступу у ЗВО та складання зовнішнього незалежного оцінювання позитивно впливає на потоки споживачів. Особливо це стосується творчих конкурсів та фізичної підготовки, оскільки ці іспити зосереджуються на вимогах, які вважаються необхідними для негайного складання іспиту.

Ще однією важливою конкурентною перевагою є матеріально-технічна база. У Статті 63 пункту 1 Закону України «Про освіту» зазначається: «Матеріально-технічна база закладів та установ освіти, підприємств системи освіти включає будівлі, споруди, землю, засоби зв’язку, транспортні засоби, службове житло та інші цінності» [18]. Це визначення дається з точки зору навчальних закладів. Повне забезпечення навчальними програмами, підручниками та посібниками у достатній кількості, необхідна кількість комп’ютерних класів з відповідним сучасним комп’ютерним обладнанням створює необхідні умови для розвитку відповідних знать та навичок, високошвидкісний доступ до Інтернету, лабораторне обладнання для проведення експериментів.

Таким чином, конкурентоспроможність у галузі освіти полягає у найбільшій здатності забезпечувати поточні та майбутні потреби споживачів освітніх послуг за певний проміжок часу, враховуючи ціну, якість та різноманітність, і забезпечуючи стійкий розвиток та відповідність суспільним очікуванням через конкурентні переваги [58].

Поняття «конкурентний потенціал організації» є однією з найскладніших економічних категорій. Під цим терміном зазвичай розуміють наявні та недостатньо використані можливості підприємства, компанії або галузі [13, с. 23].

Конкурентний потенціал організації – це «поліструктурна система, а будь-яка система функціонує у відповідному середовищі, яке істотно впливає на нього» [29, с. 148]. Враховуючи це, доцільно розглядати вплив на систему з двох сторін: з боку макро- і мікрооточення (зовнішнє середовище), в якому функціонує організація; внутрішнього середовища установи, складовими якого є певні сфери діяльності (ресурси).

Конкурентний потенціал організації об’єднує одночасно три рівні зв’язків і відносин [37, с. 126-127]:

* сукупність характеристик, які накопичуються в процесі формування системи і визначають її функціонування та потенціал розвитку. Слід зазначити, що це фактично набуває значення поняття «ресурс».
* конкурентоспроможність характеризує реальний рівень виживання та використання наявних можливостей. Конкурентоспроможність дозволяє розрізняти реалізовані та нереалізовані можливості, що частково збігається з поняттям «резерв».
* потенційна конкурентоспроможність орієнтована на розвиток (на майбутнє).

**1.2. Стратегічний потенціал ЗЗСО як основа забезпечення його конкурентоспроможності**

Ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності закладів загальної середньої освіти є стратегічний потенціал, який визначає можливості і ресурси, що заклад може використовувати для досягнення своїх цілей і надання відповідей на виклики сучасності.

Одним із напрямів стратегічного управління ЗЗСО є забезпечення його конкурентоспроможності. При цьому досягнення мети виступає результатом, а стратегія використовується як інструментарій цього процесу. Тобто, стратегія являється одним з найважливіших інструментів управління конкурентоспроможністю організації [48].

Основою стратегічної орієнтації навчального закладу є його базова конкурентна стратегія, яка визначає поведінку закладу на ринку освітніх послуг та досягнення конкурентних переваг. Вибір стратегії, яка забезпечить конкурентоспроможність навчального закладу в ринкових умовах, оцінка її переваг і ризиків, аналіз її відповідності ринковим умовам пов’язані з рівнем організації та управління навчальним процесом [76].

Отже, на практиці реалізація конкурентоспроможності передбачає розроблення ефективних заходів з досягнення або удосконалення конкурентоспроможності різних складових (управління, персоналу, виробництва, продукції, підприємства в цілому і т.д.). Ці заходи у відповідності до стратегічної мети сприяють набуттю закладом освіти певного рівня конкурентоспроможності.

Чітко розроблена і правильно сформульована стратегія визначає оптимальний шлях та найбільш продуктивні методи досягнення визначених цілей. Вона спрямована на вибір перспективних та ефективних напрямків діяльності, що забезпечують попит на продукцію (в нашому випадку це освітні послуги) закладу. Часто це дозволяє закладу займати унікальну та вигідну позицію на ринку порівняно з конкурентами. Враховуючи свою мету та особливості ринку, кожен заклад розробляє власну стратегію, однак завжди має усвідомлювати об’єктивні закономірності ринкової економіки, що передбачають стабільність через стратегічне бачення майбутнього [48].

О. В. Березін трактує стратегічний потенціал як «сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємств у конкурентному середовищі у перспективі» [6]. За його переконанням, складовими потенціалу є також ті ресурси, які підприємство здатне залучити.

У своїх наукових розвідках В. В. Пастухов зазначає, що «стратегічний потенціал – це можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів» [53].

Р. Ф. Фещур розглядає досліджуваний феномен як «резерви та можливості, які формуються відповідно до поставлених підприємством цілей. Цей потенціал відображає здатність підприємства передбачати зміни у зовнішньому середовищі та його готовність гнучко реагувати на ці зміни» [73].

У своїх дисертаційних дослідженнях О. О. Колесніков визначає стратегічний потенціал як «узагальнену характеристику, яка відбиває реальну фактичну здатність з перетворення ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії та виражає можливості й інтегральну спроможність підприємств і задоволення потреб на ринку» [25, с. 11].

Узагальнюючи вище схарактеризовані визначення, стратегічний потенціал будемо розглядати як *комплекс існуючих ресурсів та компетенцій закладу освіти з досягнення масштабних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням конкретних умов зовнішнього середовища*. Для закладу загальної середньої освіти стратегічний потенціал передбачає розробку стратегій розвитку, що в свою чергу забезпечує конкурентоспроможність закладу. У ході наукового пошуку з’ясовано, що стратегічний потенціал характеризується такими особливостями (рис. 1.2):

*Рис. 1.2. Характеристики стратегічного потенціалу*

Основними складовими досліджуваного феномену є:

* здатність до передбачення змін, які можуть відбуватися в структурі споживчого попиту;
* придатність до аналізу та прогнозування взаємодії ринків ресурсів та капіталу, моделювання та впровадження ефективних стратегій співдії з ринками для залучення доцільних ресурсів;
* прагнення забезпечити витривалість організації до негараздів у зовнішньому середовищі, функціонування через розробку та реалізацію успішних захисних стратегій;
* спроможність до плідного застосування інвестиційних можливостей для забезпечення розвитку ресурсного потенціалу.

Для підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг найбільш ефективними є, переважно, нецінові стратегії. Ці стратегії включають у себе поліпшення різних характеристик, які важливі для споживачів, та підвищення загальної споживчої цінності освітніх послуг через диференціацію. Ключові аспекти таких стратегій включають орієнтацію на ненасичений попит та перспективи розвитку, оперативну роботу у конкурентному середовищі щодо розробки та впровадження нових освітніх послуг і програм, використання передових педагогічних технологій, вдосконалення рівня професійної підготовки, а також розробку ефективної цінової політики. Важливими також є нововведення в закладі освіти та інші аспекти, спрямовані на забезпечення вищого ступеня конкурентоспроможності в освітньому секторі.

Таким чином, ми встановили, що правильна стратегія вказує найефективніші шляхи, способи для досягнення цілей закладу загальної середньої освіти. Вона дозволяє установі обирати перспективні та прибуткові напрямки діяльності, забезпечує високий попит на продукцію (освітні послуги) і формує вигідну позицію на ринку конкурентів. Кожен заклад розробляє власну стратегію, враховуючи свої цілі.

**1.3. Чинники, які впливають на рівень конкурентоспроможності ЗЗСО**

Необхідно відзначити, що конкурентоспроможність ЗЗСО передбачає не лише змагання між навчальними установами за лідерські позиції в якості та розмаїтті освітніх послуг, але і всебічну взаємодію з іншими освітніми закладами та установами. Ця взаємодія спрямована на розробку освітніх програм, обмін інноваційними технологіями та застосування передових методів навчання.

Конкурентоспроможність освітнього закладу характеризується своїм багатофункціональним характером та розширеним спектром діяльності, що передбачає не тільки суто економічні, загальні аспекти конкуренції, але й різноманітні форми співпраці з розробки стратегії, вирішення спільних проблем і завдань з іншими закладами освіти, державними органами і підприємствами, роботодавцями тощо. Метою освітньої діяльності є формування освіченої, творчої та всебічно розвинутої особистості. Це означає, що ««кінцевим продуктом» є особистість. Ця мета докорінно відрізняється від цілей виробничих чи комерційних організацій, які спрямовують свою діяльність на виготовлення та реалізацію матеріальної продукції» [39, с. 15]. Такі відмінності відрізняють конкурентоспроможність ЗЗСО від тих ринкових відносин, які характеризують конкурентоспроможність звичайного бізнесу.

Вітчизняні дослідники С. І. Редько та А. Г. Панченко відмічають, що «освітні послуги суттєво відрізняються від усіх інших видів послуг (громадське харчування, фінансування, торгівля тощо) тим, що надаються послуги не лише інформаційного характеру, а й інтелектуального, і мають специфічні особливості, що відображаються у цілях, соціальній цінності, змісті дій» [60, с. 53].

Т. О. Ольшанцева та І. Г. Бритченко звертають увагу на аспект діяльності в контексті конкуренції та конкурентоспроможності освітніх послуг. В їхньому розумінні, конкуренцію на ринку освітніх послуг можна визначити як «сукупність процесів, взаємодій та загальної боротьби між існуючими та потенційними суб’єктами ринкових відносин на ринку освітніх послуг з метою отримання максимально вигідних позицій, у відповідності до поставленої мети. Вона є рушійною силою розвитку економіки, могутнім стимулом для розвитку науково-технічного прогресу. Конкуренція забезпечує взаємодію попиту та пропозиції, урівноважуючи ринкові ціни» [50].

Також слід зазначити, що конкурентоспроможність ЗЗСО залежить від багатьох факторів, таких як [21; 34; 61; 62; 67]:

1. *Академічна якість.* Високий рівень навчання і досягнення учнів є ключовим фактором конкурентоспроможності ЗЗСО. Це включає якість викладання, результати зовнішніх оцінок, академічні успіхи та успіхи учнів у різних конкурсах та змаганнях.
2. *Репутація школи*. Позитивний імідж ЗЗСО привертає увагу учнів і батьків. Це може бути пов’язано зі стабільними результатами, якістю викладання, успішними випускниками, доброю діяльністю в громаді та ін..
3. *Широкий спектр предметів та додаткові програми.* ЗЗСО, які пропонують різноманітні предмети та додаткові програми (мови, науки, мистецтво, спорт, інформатика та інше), забезпечують учню можливість розширити свої інтереси та навички, що збільшує привабливість школи.
4. *Зручне місце розташування закладу*. Близькість до дому або зручний доступ до школи може збільшити її привабливість для батьків і дітей.
5. *Матеріально-технічна база*. Якість і наявність матеріальних ресурсів, таких як сучасні класи, обладнання, бібліотека, спортивні майданчики, лабораторії тощо, забезпечують ефективність навчання та забезпечують комфортні умови для учнів.
6. *Професійні вчителі*. Компетентні й мотивовані педагоги стимулюють академічний розвиток учнів і підвищують рівень навчання в ЗЗСО, тим самим створюючи позитивний імідж закладу.
7. *Впровадження інновацій*. ЗЗСО, які реалізують сучасні методики, технології та підходи до навчання, забезпечують більше можливостей для розвитку учнів і привертають більше уваги здобувачів освіти.
8. *Співпраця з громадою*. Взаємодія з батьками, студентами, громадою та роботодавцями допоможе забезпечити адаптацію освіти до потреб суспільства і ринку праці.
9. *Фінансування*. Адекватне фінансування ЗЗСО дозволяє забезпечити запас ресурсів та впроваджувати розвивальні проєкти.
10. *Комунікація і маркетинг*. Якісна комунікація з громадськістю та маркетингові зусилля допомагають залучити нових здобувачів освіти та зберегти існуючий контингент.
11. *Успішність випускників*. Результати випускників, їх подальший успіх у житті, в процесі трудової діяльності впливають на репутацію ЗЗСО і його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Усі ці фактори взаємодіють і мають велике значення для забезпечення позитивного іміджу та конкурентоспроможності ЗЗСО.

Для забезпечення ЗЗСО здатності до конкуренції необхідно проводити аналіз чинників конкурентоспроможності. Це дозволяє виявити зовнішні та внутрішні резерви, підвищити розвиток конкурентних переваг, що в свою чергу забезпечить можливість створення стратегії розвитку та функціонування закладу загальної середньої освіти в суспільстві.

Зовнішні чинники охоплюють усе, що встановлює формальні правила для функціонування закладу освіти на місцевому, національному або світовому рівні ринку. Ці чинники є поза контролем ЗЗСО, але вони важливі для оцінки його конкурентоспроможності та визначення конкурентної стратегії. Внутрішні чинники представляють можливості ЗЗСО у забезпеченні його власної конкурентоспроможності (стратегічний потенціал). Завдання закладу загальної середньої освіти полягає у перетворенні внутрішніх чинників у реальні конкурентні переваги на основі аналізу зовнішнього середовища, що можуть представлятися у вигляді конкурентоздатної освітньої послуги.

Зовнішні та внутрішні чинники конкурентоспроможності ЗЗСО представлені на рис. 1.3 [23, с. 48]:

*Внутрішні чинники*

* Особистість керівника;
* Ділові та професійні якості персоналу;
* Інноваційна та ділова активність;
* Конкурентоспроможна стратегія розвитку;
* Наявність системи управління та моніторингу конкурентоспроможності;
* Матеріально-технічна оснащеність;
* Інформаційна база та інформаційна політика;
* Цінова політика організації;
* Бюджетне фінансування;
* Мотивація та стимулювання персоналу та студентів;
* Корпоративна культура та соціальні відносини;

**ЧИННИКИ**

*Зовнішні чинники*

* Адміністративні та економічні фактори;
* Науково-технічні фактори;
* Географічні фактори;
* Нормативно-правові фактори;
* Стратегії інших ЗЗСО;
* Чинники впливу громадських організацій;
* Інфраструктура ринку освітніх послуг ;
* Потенційні роботодавці та споживачі освітніх послуг ЗЗСО;
* Процеси інтеграції ЗЗСО;

*Рис. 1.3. Чинники конкурентоспроможності ЗЗСО*

У ході наукового пошуку з’ясовано, що рівень конкурентоспроможності закладу освіти може знижуватися в результаті дії різних чинників, таких як [5; 21; 42; 75]:

1. *Застарілі педагогічні підходи*. Використання застарілих методів навчання і виховання може знизити привабливість ЗЗСО для учнів і батьків. Сучасна освіта потребує інноваційних підходів, активного використання технологій та інтерактивних методів навчання.
2. *Відсутність актуального плану навчання*. Недостатня адаптація навчальних програм до сучасних вимог може привести до втрати актуальності та цінності освіти, що надається в ЗЗСО.
3. *Недостатні ресурси*. Мізерне фінансування, обмежені матеріальні ресурси та відсутність необхідного обладнання можуть не забезпечувати можливості навчання та створювати несприятливі умови для розвитку ЗЗСО.
4. *Відсутність інфраструктури*. Недостатність спортивних, культурних та інших додаткових можливостей для учнів може зменшити привабливість ЗЗСО та призвести до зменшення чисельності учнів.
5. *Низька кваліфікація педагогічних працівників*. Відсутність професійного розвитку, неадекватна підготовка або низький рівень мотивації педагогічних працівників можуть негативно вплинути на якість навчання і виховання.
6. *Невідповідність потребам ринку праці*. Якщо ЗЗСО не забезпечує учням більшість знань і навичок для успішного вступу на ринок праці, це може призвести до зниження його конкурентоспроможності.
7. *Соціокультурні чинники*. Культурні, соціальні та економічні об’єкти також можуть впливати на конкурентоспроможність ЗЗСО, зокрема, ставлення громадян, рівень підтримки з боку батьків та загальний рівень розвитку регіону.

Для підвищення конкурентоспроможності ЗЗСО необхідно звернути увагу на ці чинники та внести заходи для їх ухвалення та удосконалення. Це може включати модернізацію навчальних програм, залучення додаткового фінансування, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, створення сприятливого освітнього середовища та співпрацю з роботодавцями для визначення їх потреби в кваліфікованих кадрах.

**Висновки до розділу 1**

Після проведеного аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що визначення конкурентоспроможності організацій у різних галузях знань розглядається по-різному. В освітній галузі під конкурентоспроможністю освітніх закладів ми розуміємо комплексну характеристику, що визначається наявними і потенційними здібностями, зокрема можливостями, забезпечувати відповідний рівень освітніх послуг, що відповідає потребам суспільства та ринку освітніх послуг.

Конкурентоспроможність ЗЗСО є динамічним станом, який забезпечується наданням високоякісних освітніх послуг та виявляється в ефективності навчання. Заклад освіти затребуваний серед споживачів освітніх послуг і безперервно розвивається через взаємодію та конкуренцію з іншими освітніми установами. Це досягається через взаємодію та конкурентну боротьбу, спрямовану на досягнення оптимальних позицій на ринку освітніх послуг.

Заклад використовує різні нецінові стратегії, такі як поліпшення характеристик для споживачів і підвищення значущості освітніх послуг, орієнтування на ненаситний попит та можливості розвитку. Крім того, він активно впроваджує нові освітні послуги, програми, педагогічні технології та інновації в організації навчання.

Для забезпечення конкурентоспроможності закладам загальної середньої освіти необхідний стратегічний потенціал, який реалізується створенням стратегій, тобто ефективних заходів з досягнення або підвищення конкурентоспроможності різних складових.

Маючи добре продуману і правильно сформовану стратегію, яка відповідатиме місії і цілям організації, заклад загальної середньої освіти підвищує свою конкурентоздатність.

Установлено, що на конкурентоспроможність ЗЗСО впливає безліч факторів, врахування яких створить умови для підняття статусу та зростання привабливості ЗЗСО в очах учнів, батьків та громадськості в цілому.

Визначені внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на зниження конкурентоздатності ЗЗСО. Переважна частина проблем пов’язана з неадекватними педагогічними стратегіями, відсутністю сучасних навчальних програм, обмеженими ресурсами та несприятливими умовами для учнів. Важливим також є врахування соціокультурних та економічних аспектів, які також впливають на конкурентоспроможність.

**РОЗДІЛ 2. МОДЕЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Сучасне тлумачення поняття конкурентоспроможності як багатофакторного економічного процесу реалізації конкурентних відносин припускає найважливішу умову його здійснення – управління конкурентоспроможністю. На сучасному етапі досліджень немає загальної згоди серед вчених щодо трактування «процесу управління конкурентоспроможністю організації».

Термін «управління» пішло від латинського слова «administration». Воно означає «діяльність під чиїмось керівництвом». Це найпоширеніше і найбільш загальне поняття, яке застосовується до багатьох процесів, явищ і об’єктів (державних, соціальних, економічних і технологічних систем). Науковці розуміють даний термін як «спосіб, який забезпечить раціональну організацію людської діяльності» [71, с. 31]; як «процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан або утримання в деякому усталеному режимі» [52, с. 5].

Управління навчальним закладом спрямоване на досягнення специфічних цілей, що функціонують у ринковому середовищі, шляхом застосування обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів, які забезпечують раціональне використання матеріальних, людських та інших ресурсів [69]. Так, у загальному вигляді Л. В. Балабанова розглядає це поняття «як сукупність управлінських дій, спрямованих на вивчення діяльності, сильних і слабких сторін, активних і потенційних конкурентів та розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування та утримання довгострокових конкурентних переваг» [3].

В. В. Зянько стверджує, що «управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільній ситуації – це робота під впливом ситуації таким чином, що керівництво підприємства аналізує, планує, організовує та управляє серією взаємопов’язаних операцій з метою прийняття необхідних і раціональних рішень щодо нагальних проблем, які стоять перед підприємством» [19].

Управління конкурентоспроможністю, за визначенням ряду науковців, охоплює аспекти управління загальними функціями, спрямовані на формування та втілення конкурентоспроможних послуг. О. Є. Кузьмін розуміє управління конкурентоспроможністю як «аспект загальної функції менеджменту, який розробляє політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних послуг». Завдання та відповідальність у цій сфері діяльності формуються через планування, оперативне управління, забезпечення та розвиток конкурентоспроможності в межах певної системи [31, с. 131].

Процес управління конкурентоспроможністю ЗЗСО включає наступні дії:

* спостереження та оцінка конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в освітній галузі;
* діагностика конкурентної позиції навчальних закладів та їх основних суперників;
* конкурентне позиціонування навчальних закладів – вибір конкуренто вигідних стратегічних одиниць і структур;
* розробка концепцій і стратегій управління конкурентоспроможністю навчальних закладів;
* впровадження конкурентної стратегії навчального закладу [22].

Управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти – це «спеціалізований аспект освітнього менеджменту, спрямований на створення, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, стимулювання розвитку потенціалу (кадрового, матеріально-технічного, інформаційного, зв’язків з громадськістю тощо)» [28].

Таким чином, ми можемо зазначити, що управління конкурентоспроможністю закладу освіти – це процес планування, координації та контролю за діяльністю закладу з метою забезпечення його успішності на ринку освітніх послуг. Узагальнивши наукові розвідки вчених та наші напрацювання, ми розробили модель системи управління конкурентоспроможності закладом загальної середньої освіти (рис.2.2).

Мета: забезпечити якісні освітні послуги, що відповідають потребам учнів, а також гарантують успішність закладу на ринку освітніх послуг.

Результат: забезпечення конкурентоспроможності ЗЗСО, а також якісних освітніх послуг, що відповідають потребам учнів, а також гарантують успішність закладу на ринку освітніх послуг.

Завдання

Моніторинг потреб споживачів

оцінка поведінки та можливостей конкурентів

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

розробка та створення конкурентоспромож-ного товару

Принципи

Складові конкурентоспроможності ЗЗСО

конкурентоспро-можність кадрів

конкурентоспро-можність засобів

конкурентоспромо-жність здобувачів освіти

конкурентоспромо-жність освітніх послуг

Чинники що впливають на конкурентоспроможність ЗЗСО

Внутрішні

Зовнішні:

Етапи формування конкурентоспроможності ЗЗСО

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

Розробка стратегій

Впровадження стратегій

Моніторинг та оцінка

Адаптація до змін

*Рис.2.2. Модель системи управління конкурентоспроможності закладом загальної середньої освіти*

**2.1. Мета, завдання, функції та принципи як складові системи управління конкурентоспроможністю ЗЗСО**

Управління конкурентоспроможністю ЗЗСО належить до соціального управління, оскільки передбачає управління процесами та явищами у сфері суспільного життя. Соціальне управління – це певна форма взаємодії та розвитку суспільних відносин у процесі управління, що виражається в законах і принципах управління, а також його функціях, методах, цілях, структурах, процесах і механізмах.

Очевидно, що успішне підвищення конкурентоспроможності можливе лише за умови наявності об’єктивної інформації про динаміку внутрішніх процесів системи та її компонентів, вплив чинників оточуючого середовища та їх професійного використання. Налагодження безперервної інформаційно-аналітичної підтримки системи освіти та її складових є закономірним напрямом для ефективної діяльності та стабільного розвитку навчальних закладів. Джерелами інформації є офіційні статистичні дані, результати соціологічних, моніторингів та маркетингових досліджень за чітко визначенми напрямами. Ці дані перетворюються в інформацію, яка є основою для формування знань про розвиток процесів, що діються в системі на регіональному, місцевому рівнях та на рівні закладів загальної освіти.

Основна мета управління конкурентоспроможністю закладу освіти полягає в тому, щоб забезпечити якісну освітню послугу, яка задовольняє потреби учнів та забезпечує успішність закладу на ринку освітніх послуг.

Ефективність процесу управління конкурентоспроможністю ЗЗСО залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників. Проаналізувавши дослідження різних науковців ми виділили основні з них [27; 68].

До зовнішніх чинників належать:

* зміни у вимогах до освіти: еволюція освітніх стандартів, потреби ринку праці, вимоги до учнівського середовища та методів навчання;
* демографічні зміни: зміна у чисельності та структурі учнів, зростання або зменшення попиту на освітні послуги;
* технологічні інновації: використання новітніх технологій для навчання та управління закладом;
* зміни в освітній політиці: правові акти, реформи освіти, зміни в фінансуванні тощо.

Групу внутрішніх чинників складають:

* якість освіти: система навчання, програми, методики викладання, результати навчання та академічні досягнення учнів;
* управління персоналом: розвиток вчителів, адміністративний персонал, педагогічний колектив;
* інфраструктура та ресурси: забезпечення сучасними матеріально-технічними ресурсами та інфраструктурою для навчання;
* стратегічне планування: розвиток школи, пошук нових можливостей та постійне вдосконалення.

О. І. Драган вважає, що досягнути успіху на зовнішніх ринках можливо, дотримуючись наступних положень. «Конкурентоспроможність організації:

* формується шляхом реалізації нововведень, удосконалень та модифікацій (реструктуризація);
* стосується системи вироблення цінностей і всього набору видів діяльності, які пов’язані у ході розробки, виробництва і впровадження продукції;
* повинна систематично забезпечуватися безупинним удосконаленням;
* може здійснюватися з урахуванням методологічних підходів і мати різні способи її досягнення;
* досягається завдячуючи реально існуючим конкурентним перевагам, які забезпечують конкурентоспроможність продукції;
* може формуватися в різних аспектах діяльності організації і реалізуватися шляхом різних методологічних підходів;
* характеризується ретельним аналізом усіх складових та факторів середовища організації (як внутрішнього, так і зовнішнього);
* наявні методики оцінювання конкурентоспроможності організації та конкурентоспроможності продукції надають можливість більш детально здійснити аналіз стану конкурентоспроможності діючих організацій» [15, с. 31-32].

У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу думка Г. М. Тимошко: «Система соціального управління включає організаційні структури – внутрішню будову системи, що відображає особливості поділу і кооперації праці, засоби збору, зберігання і передачі інформації, мотивації та інші технічні засоби. Інструменти впливу – управлінські рішення, виробнича праця, накази, вимоги, норми, стимули, санкції, функції управління – особливі види діяльності, що виражають напрямки здійснення цілеспрямованого впливу на зв’язки і відносини людей у процесі життєдіяльності суспільства і управління ними» [70, с. 6]. Автор вважає, що основними функціями соціального управління є планування і прогнозування, організування, погодження, стимулювання, аналіз і контроль. Ці функції включають як прямі, так і зворотні зв’язки в процесі управління.

Ми підтримуємо ідею ряду науковців про те, що досягнення конкурентоспроможності передбачає участь в певній філософії управління в умовах конкурентного ринку. Ця філософія має фокусуватися на вирішенні наступних завдань:

* вивчення потреб, інтересів споживачів та напрямків їх розвитку;
* оцінка дій та спроможностей конкурентів;
* спостереження за станом та напрямками розвитку ринку;
* аналізування зовнішнього середовища та тенденцій його розвитку;
* розробка та створення конкурентоспроможного товару, який мав би переваги над подібною продукцією конкурентів;
* орієнтація на впровадження визначених завдань в перспективі [9, с. 42].

Узагальнивши вищезазначене, ми можемо зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю ЗЗСО є складним і багатоплановим процесом, який включає в себе різноманітні стратегії та дії для забезпечення ефективності та успішності закладу в конкурентному освітньому середовищі.

Специфіка управління розвитком конкурентоспроможності в ЗЗСО покладає основний акцент на високий професіоналізм персоналу, який виступає важливим показником конкурентоздатності [63]. Крім того, важливо, щоб керівництво освітнього закладу було вмотивоване та відповідало потребам ринку праці, громади та суспільства. Що стосується управління конкурентоспроможністю в освіті, то варто вказати на низку особливостей, що обумовлюються специфікою освітньої діяльності.

По-перше, специфіка навчальної діяльності підкреслює високий професіоналізм персоналу, який відповідає потребам і мотиваціям закладу, суспільства, управління громадою та ринку праці.

На думку Л. Сергеєвої, забезпечення високої управлінської компетентності педагогічних працівників вимагає створення ефективних команд та впровадження механізмів інституційного управління, що складаються з управлінської діяльності, обумовленої стратегічним плануванням та організаційним менеджментом. Дослідниця зазначає, що «сутністю цього управління є система відносин між власниками закладу (державою), менеджерами (керівниками закладів) та стейкхолдерами (роботодавцями, соціальними партнерами, батьками та учнями), система відносин, яка гарантує ефективне управління закладом освіти, баланс впливу та збалансованість інтересів усіх учасників інституційних відносин» [65, с. 209].

По-друге, ринок освітніх послуг визначає специфічні умови діяльності навчальних закладів, які орієнтовані на стабільність їх взаємодії зі споживачами та тривалість надання освітніх послуг. Тому для забезпечення конкурентоспроможності в освітній сфері має бути передбачений комплекс заходів, спрямованих не лише на утримання споживачів освітніх послуг та підтримання цих відносин у часі, а й на їх поглиблення за рахунок розширення комплексних послуг, підвищення кваліфікації та продовження навчання на більш високому рівні.

По-третє, в процесі управління конкурентоспроможністю слід враховувати нематеріальну природу освітніх послуг [34]. За переконанням Т. П. Мінакової, є чотири відмінності між послугами та матеріальними товарами, які стосуються й освітніх послуг:

1. *Невідчутність.* Послуги залишаються нематеріальними, поки їх не придбають споживачі. Клієнти мають оцінити рекламну інформацію, проаналізувати відгуки знайомих, вивчити матеріально- технічне та кадрове забезпечення, відомості про заклад освіти. Всі ці дані дають можливість сформувати попереднє враження та очікування.

2. *Невіддільність від джерел.* Основним передавачем освітніх послуг є людина. Однак, у деяких випадках має місце дистанційне навчання.

3. *Мінливість якості* виявляється в тому, що якість освітніх послуг обумовлюється і суб’єктом, що їх надає, та їх споживачем. Людський фактор впливає на успішність проведеної лекції, тобто, один і той самий викладач по-різному може презентувати свої матеріали. Педагогічні працівники можуть професійно зростати, або навпаки, втрачати кваліфікацію, кадровий склад може мінятися– все це позначається на якості освітніх послуг.

4. *Незбережуваність.* Послуга з’являється лише на етапі її придбання і зникає, коли її отримає споживач [44, с. 113].

Для подальшого дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю ЗЗСО вважаємо доцільним розкрити сутність поняття «стратегічне управління». Значення та сутність стратегічного управління розкривається насамперед через зміст поняття «стратегія». Вчені розуміють стратегію як: комплексну програму дій (засобів), що дозволяє організації виконати свою місію (загальну мету) і досягти своїх численних цілей [55]; довгостроковий якісний напрям розвитку організації з метою зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [46]; систему дій, рішень і заходів, спрямованих на досягнення результатів у майбутньому [24]; загальну програму розподілу дій, пріоритетів і ресурсів організації для досягнення загальних довгострокових цілей, тобто засоби досягнення цілей [41].

Отже, стратегію слід розглядати як загальний всеохоплюючий план розвитку освітньої організації, який забезпечує виконання її місії та досягнення стратегічних цілей. Стратегія розробляється на основі стратегічних цілей і пропонує основні шляхи досягнення стратегічних цілей таким чином, щоб організація обирала єдиний курс дій. Таким чином, стратегія визначає мені можливих дій та управлінських рішень у конкретному контексті освітньої діяльності.

Науковці по-різному трактують поняття «стратегічне управління»:

* «різновид управління, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на ринковий попит, забезпечує гнучку організацію, дозволяє вчасно змінювати організацію у відповідь на зміни в навколишньому середовищі та досягати певних переваг» [14, с. 29];
* «безперервний процес корпоративного управління, спрямований на підтримку життєздатності бізнесу та отримання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу бізнесу» [11, с. 51].

Таким чином можемо підсумувати, що стратегічне управління в освіті – це систематичний підхід до планування, виконання та оцінки освітніх програм та проєктів з метою досягнення конкретних цілей і завдань. Воно орієнтовано на довгострокові результати та підвищення якості освіти.

С. Натрошвілі стверджує, що «головною метою стратегічного управління організацією на основі сформульованої стратегії (набору стратегій) є забезпечення успіху організації шляхом ефективного використання її внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішнього середовища» [45, с. 22].

В цілому, стратегічне управління в освіті дозволяє ефективно адаптуватися до змін у соціальному, економічному та технологічному середовищі, сприяє підвищенню якості навчання та досягненню стратегічних цілей освітньої системи.

Забезпечення вдалого стратегічного управління можливе при використанні інноваційних систем управління та впроваджені передових освітніх технологій. Освітня галузь має бути продуктивним суб’єктом для системного розвитку творчої та інноваційної діяльності. Інноваційні підходи, рішення та технології мають бути джерелом розвитку освіти. Інноваційність має стати фундаментальною характеристикою творчої діяльності кожної особистості та системи освіти в цілому.

У своїй статті «Науково-методичні аспекти створення інноваційного середовища в закладах освіти Закарпаття» В.В. Химинець справедливо підкреслює, що інновацію в сучасному контексті слід розуміти не лише як новизну, а й як здатність мислити по-новому і незалежно. Інновації не можуть відбутися, якщо людські процеси мислення не стануть критичними. Динаміка сучасного високо мінливого та глобалізованого світу вимагає саме інноваційного мислення. Інноваційне мислення, яке проникає в суть реальності, позитивно впливає на її розвиток, на спрямованість людського життя та успіху, на добробут націй [74].

Сучасні дослідники під інноваційним розвитком закладів освіти розуміють «процес безперервних змін, що відбуваються в закладах освіти і характеризуються використанням принципово нових та інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності, що гарантує успіх в інституційному житті» [57,с. 7]. Основними показниками інноваційності ЗЗСО є застосування інноваційних методів і технологій, моделювання та реалізація освітніх інновацій і техніко-технологічне оснащення освітнього процесу.

В результаті інноваційної управлінської діяльності ЗЗСО отримує наступні конкурентні переваги: введення до складу правових та фінансових відносин, існування ресурсної бази, застосування наукових засад управління та інновацій, здійснення постійного моніторингу, забезпечення умов для особистісного та професійного розвитку суб’єктів освітнього процесу [36].

У будь-якій організаційній системі повинні дотримуватися певних принципів. Сучасна наукова література ретельно розглядає принципи, пов’язані з визначенням конкурентного становища та оцінкою конкурентоспроможності підприємства, але принципи управління конкурентоспроможністю підприємства ще потребують подальшого розвитку. Таким чином, при створенні принципів управління конкурентоспроможністю організації були враховані положення системного підходу до підприємницького управління, загальні принципи управління підприємствами і також принципи стратегічного управління.

Нижче представлені ключові принципи управління конкурентоспроможністю закладу з використанням системного підходу [4]:

* принцип системності вимагає розглядати заклад як складну відкриту систему, що має внутрішню структуру та взаємодіє з вищими системами;
* принцип розвитку ставить акцент на довгострокових результатах та інноваційному розвитку закладу;
* принцип збалансованості передбачає гармонізацію інтересів різних груп стейкхолдерів;
* принцип справедливості спрямований на задоволення потреб роботодавців;
* принцип обмеженої раціональності враховує, що при відсутності повної інформації раціональність рішень може бути обмеженою;
* принцип безперервності управління конкурентоспроможністю вказує на те, що цей процес триває безперервно;
* принцип забезпечення привабливості кожної посади спрямований на зростання мотивації та соціального статусу працівників;
* принцип достовірної інформації вказує на важливість надходження лише достовірної інформації, щоб запобігти маніпуляціям та зберегти довіру стейкхолдерів.

Управління моделюванням та впровадженням програми підвищення конкурентоспроможності закладу освіти має здійснюватися з урахуванням наступних положень [28]:

* поєднання єдиноначальності керівництва та колегіальних повноважень виразників груп щодо єдиного ухвалення рішень;
* надання керівникам повноважень при прийнятті рішень;
* забезпечення єдиного керування на всіх рівнях розробки та впровадження програми;
* врахування термінів та раціональності ресурсів, що використовуються.

Поява ринкових механізмів в економіці та їх перехід в інші галузі призвела до розширення сфери застосування терміну «ризик», який традиційно визначався як юридичний, фінансовий та комерційний термін. Незалежно від специфіки галузі, в якій використовується цей термін, ризик завжди означає можливість конфлікту з наміченими цілями розвитку.

Для уникнення ризиків необхідно використовувати системи управління. Наразі ЗЗСО не мають системи управління ризиками, не зважаючи на те, що вони значно розвинулися і отримують дохід від освітньої та наукової діяльності.

Тим не менш, системи управління ризиками не впроваджені в закладах загальної освіти повною мірою і невключені в комплексні заходи при формуванні та прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті аналіз та систематизація ризиків, притаманних діяльності ЗЗСО як суб’єктів ринку освітніх послуг, є надзвичайно важливим напрямом досліджень.

У теорії ризиків існує багато тлумачень цього терміну. В сучасному контексті ризик визначається як сукупність обставин, що можуть мати несприятливі організаційні та економічні наслідки для компанії, такі як майнова шкода, шкода репутації, втрата прибутку та обмеження у використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів [81,82].

При розгляді ризиків в освіті можна використовувати визначення ризику, наведене в міжнародному стандарті управління ризиками, де ризик трактується як вплив невизначеності на цілі. Оскільки ризики в чистому вигляді є лише негативними, їх виявлення та планування заходів щодо їх мінімізації суттєво сприяє підвищенню якості освітнього процесу у навчальних закладах.

Управління ризиками є одним із напрямів діяльності керівництва закладу загальної середньої освіти. Його основною метою є ефективне використання ресурсів для досягнення оптимальних результатів, а ефективність цього процесу повинна оцінюватися при досягненні очікуваного стану. Таким чином, управління ризиками слід розглядати як процес управління, тісно пов’язаний з управлінням організаційною структурою [86].

Управління конкурентоспроможністю ЗЗСО має свої ризики, які можуть впливати на ефективність освітнього процесу та здатність закладу забезпечувати якісну освіту. До них належать [16; 27; 42]:

1. Недостатня адаптація до змін: Відсутність гнучкості управління, що ускладнює адаптацію до змін в освітньому середовищі, нових методик або технологій.
2. Низька відповідність стандартам: Неузгодженість навчальної програми зі стандартами чи вимогами сучасного ринку праці, що може вплинути на конкурентноздатність випускників.
3. Фінансові обмеження: Необхідність оптимізації ресурсів, фінансові виклики та обмеження можуть обмежувати розвиток освітніх програм та інфраструктури.
4. Погіршення репутації: Проблеми з якістю освіти, недоліки в управлінні або інші проблеми можуть призвести до погіршення репутації закладу.
5. Неадекватна стратегія конкуренції: Недостатня або неефективна стратегія, що не враховує потреби учнів, може призвести до втрати конкурентоспроможності.
6. Втрата кадрів: Нестабільність персоналу або втрата висококваліфікованих кадрів може вплинути на якість освіти.
7. Технологічні ризики: Відсталість в технологіях навчання та адміністрування.
8. Ризики змін: Опір з боку педагогічного персоналу або студентів щодо змін у навчальних програмах або методах навчання.
9. Конкурентні ризики: Зростання конкуренції в освітньому секторі.
10. Законодавчі ризики: Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на фінансування та регулювання освіти.

Управління цими ризиками важливо для того, щоб забезпечити стабільність та високу якість освіти в закладі освіти, підтримуючи його конкурентоспроможність у динамічному освітньому середовищі. Для успішного стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності в освітній діяльності керівникам ЗЗСО необхідно повністю аналізувати чинники впливу, слідуючи принципам та реагувати на ризики.

Важливо відмітити що управління конкурентоспроможністю також включає пошук нових конкурентних переваг, у тому числі інноваційну діяльність, модернізацію ЗЗСО, підвищення економічної незалежності за рахунок залучення інвесторів, співпрацю з різними компаніями та бізнес-організаціями і реалізацію спільних проектів.

У теорії управління суб'єкти управління належать до управлінських підсистем, які представлені специфічною для системи організаційною структурою, характеристики якої визначаються не тільки природою самого суб'єкта управління, але й завданням, яке вирішує управлінська підсистема, і тісно пов'язані з визначеними цілями.

Основним завданням управлінської підсистеми ЗЗСО є створення системи управління та забезпечення її функціонування. Це реалізується через адміністративно-управлінський вплив на підсистему управління, яка складається з викладачів, учнів, технічного та обслуговуючого персоналу і технологій навчання.

Виходячи з вищезазначеного, суб'єкт управління ЗЗСО можна визначити як структурно організоване соціальне об'єднання, що виконує функцію управління та впливає на об'єкт управління з метою переведення його у певний необхідний стан; формування організаційної структури суб'єкта управління ЗЗСО базується на функціях суб'єкта управління, які визначаються особливостями самого суб'єкта, характером і змістом відносин, у які вступають і яких потребують суб'єкт та об'єкт управління ЗЗСО у процесі взаємодії [35].

На думку В.І. Маслова основними функціями управлінської підсистеми органу управління ЗЗСО є [40]:

* формулювання та прийняття управлінських рішень;
* прогнозування та планування;
* організація, регулювання та контроль виконання рішень;
* комунікація, координація та зворотний зв'язок;
* педагогічний аналіз та оцінка результатів навчальної діяльності;
* збір та аналіз інформації на всіх етапах управлінського циклу;
* оцінка та корекція результатів діяльності окремих підрозділів та інституційної системи в цілому;
* інтеграція в навколишнє суспільство в цілому: мотивація та просування освітнього середовища та освітньої діяльності;
* заохочення мотивації та діяльності.

Загалом, управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО можна представити як специфічну інтегровану якість, спрямовану на забезпечення постійної конкурентоспроможності персоналу, навчальних ресурсів та учнів.

**2.2. Етапи формування конкурентоспроможності ЗЗСО**

У сучасному освітньому контексті питання конкурентоспроможності закладів загальної середньої освіти стають актуальними та стратегічно важливими. Прискорений розвиток технологій, зміни в суспільстві та зростання конкуренції вимагають від освітніх установ нового рівня готовності до викликів часу. Сформувати конкурентоспроможність ЗЗСО вимагає не лише врахування традиційних аспектів освіти, але й впровадження інноваційних підходів та стратегій.

І. О. Драган зазначає, що з позицій системного підходу організація є:

* соціотехнічною системою, що поєднує в собі соціальні (люди, структура, праця, культура) і технологічні(засоби виробництва, технологія) фактори;
* відкритою системою, що перебуває у безперервній взаємодії із оточуючим середовищем, з якого:

а) одержують ресурси для функціонування ("входи"), такі як інформація, матеріали, капітал, людські ресурси;

б) презентують перероблені у продукцію ресурси у зовнішнє середовище;

* принципово складні системи, складовими яких виступають взаємозалежні підсистеми, що мають у своєму складі менші підсистеми, які знаходяться в організаційних відносинах одна з одною;
* системи, що розвиваються" [15, с. 79].

Формування конкурентоспроможності ЗЗСО – це процес, який здійснюється в декілька етапів (рис.2.1):

*Рис. 2.1. Етапи формування конкурентоспроможності ЗЗСО*

Розглянемо їх детальніше. На першому етапі слід визначити сильні та слабкі сторони ЗЗСО. Це включає в себе аналіз ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), які має організація, а також оцінку кадрового потенціалу, якість освітніх програм, інфраструктури, інноваційних можливостей тощо. На даному етапі впроваджуються усі управлінські функції на усіх ступенях керуючої системи ЗЗСО, провідним завданням якого є формування системи впливу керуючої системи на керовану для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність закладу та отримати конкретні результати. Аналізуючи зовнішнє середовище, слід ретельно вивчити зовнішні фактори, що здійснюють вплив на ЗЗСО. Це може включати в себе аналіз демографічних змін, конкуренції на ринку освіти, законодавчого середовища, потреб роботодавців і суспільства.

Наступним кроком у формуванні конкурентоспроможності ЗЗСО є розробка стратегій. На даному етапі керівнику організації необхідно визначити шляхи, якими буде можливо реалізувати місію і цілі закладу освіти. Слід розробити детальний план дій та визначити необхідні ресурси (фінансові, людські, матеріальні), які потрібні для виконання стратегії. Планування включає в себе розподіл завдань і визначення відповідальності. Створюючи стратегію розвитку ЗЗСО, керівник має розглянути важливі аспекти, такі як навчальні програми, педагогічні методи, використання технологій, залучення батьківської громадськості тощо.

На третьому етапі організація починає впровадження стратегії. Це означає проведення реформ, зміни в навчальних програмах, розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації педагогічного персоналу і багато іншого. Даний етап ґрунтується на формалізації методів управління, які змінюються, переробляються у конкретні управлінські рішення, що прибувають із керуючої системи до керованої через канали прямого зв’язку і реалізують управлінський вплив. За допомогою каналів зворотного зв’язку до керуючої підсистеми доставляється інформація про існуючі відхилення, згідно яких формується управлінське рішення. За таких умов, успішність втілення керованою підсистемою завдань і досягнення цілей обумовлюється діяльністю керуючої та інформаційної підсистем.

Четвертим етапом формування конкурентоспроможності є моніторинг та оцінка впроваджених стратегій. На даному етапі керівник організації має слідкувати за виконанням стратегії, оцінювати її ефективність, вносити корективи. Для кращої оцінки роботи стратегії важливо вести відкриту комунікацію з батьками, учнями, вчителями і іншими зацікавленими сторонами. Залучення громадськості може покращити підтримку і виконання стратегії.

Останній етап – це етап адаптації до змін**.** Зміни в соціальному і освітньому середовищі є неминучими. Здатність адаптуватися до нових вимог і викликів є ключем до тривалої конкурентоспроможності ЗЗСО.

Формування конкурентоспроможності ЗЗСО – це довготривалий процес, який вимагає ретельного планування, впровадження та постійного моніторингу. Врахування цих етапів, а також внутрішніх і зовнішніх факторів, сприятиметворенню успішної і конкурентоздатної освітньої установи.

**Висновки до розділу 2**

Узагальнюючи можемо сказати, що управління конкурентоспроможністю закладу освіти – це складний процес, що включає в себе стратегічне планування, аналіз ринку та контроль за його реалізацією. Основна мета цього управління – забезпечити надання якісні освітньої послуги, що відповідає потребам учнів, а також гарантує успішність закладу на ринку освітніх послуг. Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю ЗЗСО керівник має враховувати зовнішні та внутрішні чинники впливу, ризики, які можу виникати в процесі роботи, а також використовувати стратегічне управління закладом, яке в свою чергу реалізується через інноваційні системи управління та передові освітні технології.

Формування конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти – це довготривалий процес, який проходить п’ять етапів: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; розробка стратегій; впровадження стратегій; моніторинг та оцінка; адаптація до змін.

**Розділ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСЮ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**3.1 Характеристика дослідно-експериментальної роботи щодо вивчення стану управління конкурентоспроможністю ЗЗСО**

З розвитком суспільства зростає конкуренція майже в усіх сферах соціально-економічної системи. Сфера освіти не є винятком. Для забезпечення та утримання конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг навчальні заклади все частіше змушені покладатися на нові підходи та маркетингові рішення [22]. Процес прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективної освітньої діяльності має вирішальне значення для просування та підтримки конкурентних переваг ЗЗСО.

Провівши теоретичний аналіз досліджуваної проблеми та визначивши загальні критерії процесу управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти, можна практично проаналізувати сучасний стан конкурентоспроможності закладів на ринку освітніх послуг. Щоб з’ясувати особливості управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти була проведена дослідницька робота серед адміністративного та педагогічного складу Ніжинських гімназій № 2, 10, 13. Вибірка склала 44 особи, серед яких 9 (21,0%) представників адміністративного корпусу та 35 (79,0%) педагогічних працівника (рис.3.1).

*Рис. 3.1 Відсоткове співвідношення опитаних респондентів*

Одним із методів збору інформації є метод анкетування (*Додаток А*), який ми використали для з’ясування обізнаності працівників ЗЗСО з процесом управління конкурентоспроможністю закладів.

Аналіз результатів на перше запитання щодо поняття «конкурентоспроможність ЗЗСО – це…» (рис. 3.2) показує, що більшість респондентів зазначили, що це комплекс заходів, спрямованих на постійне поліпшення освітніх продуктів та послуг, розширення кола потенційних клієнтів.

*Рис. 3.2 Результати опитування щодо сутності поняття «управління конкурентоспроможністю ЗЗСО*»

Ці твердження об'єднують суть провідних аспектів управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти. Зрештою, вони зосереджені на процесі прийняття управлінських рішень і враховують як внутрішню, так і зовнішню діяльність закладу освіти. Розуміння респондентів цього питання виглядає, як запорука успіху та спосіб налагодження і вдосконалення управлінських процесів у власних закладах загальної середньої освіти.

Наступне питання стосувалося чинників, що впливають на процеси управління конкурентоспроможністю ЗЗСО (рис. 3.3). Аналіз отриманих результатів показує, що найбільш впливовими факторами є ступінь включення інновацій в управлінські процеси організацій, планування та прогнозування ефективності впроваджуваних стратегій та управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності ЗЗСО.

*Рис. 3.3 Результати опитування щодо чинників впливу на управління*

*конкурентоспроможністю ЗЗСО*

Врахування цих чинників впливу в управлінні конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти дозволяє більш глибоко аналізувати та виявляти можливі невдачі, розробляти плани на випадок непередбачуваних ситуацій та розробляти заходи для трансформації загроз у потенційні можливості.

Для більш ефективного аналізу слід застосовувати PEST-аналіз інституційного управління (політичні, соціально-економічні та технологічні фактори) та SWOT-аналіз. Це допомагає виявити негативні фактори, які можуть в подальшому знизити рівень ефективності конкурентоспроможності закладів загальної середньої освіти [54].

Орієнтація на довгострокові цілі в процесі управління конкурентоспроможністю ЗЗСО дозволяє їм реагувати не лише на вимоги часу, але й на тенденції на ринку освітніх послуг. На думку 68% респондентів, управління конкурентоспроможністю закладів орієнтоване на довгострокові цілі, які відповідають ринковим тенденціям, тоді як 32% вважають, що воно частково орієнтоване на ці цілі (рис. 3.4):

*Рис. 3.4 Результати опитування щодо спрямованості системи управління конкурентоспроможністю ЗЗСО на довгострокові цілі*

Визначаючи довгострокові цілі, систематично проводячи аналіз діяльності конкурентів та вивчаючи попит і тенденції на ринку освітніх послуг, заклади освіти можуть створювати та розвивати власну стійку конкурентну позицію в ході своєї діяльності. Стратегічне управління процесом забезпечення конкурентоспроможності ЗЗСО слід використовувати довгострокові цілі. Це сприятиме визначенню ефективних напрямів діяльності та конкурентних позицій в рамках розвитку та досягнення цілей. Для того ,щоб довгострокові цілі були реалізовані більш точно і ефективно, їх слід позиціонувати в межах короткострокових цілей, щоб можна було гарантувати більш ефективну діяльність.

Наступне питання анкети спрямовувалося на виявлення внутрішніх та зовнішніх комунікацій, які функціонують в ЗЗСО. В результаті опитування з’ясувалося, що більшість респондентів віддали перевагу наступним аспектам (рис.3.5):

* налагодження зовнішньої та внутрішньої комунікації з метою інтеграції в освітнє середовище (67%);
* відповідність тенденціям ринку освітніх послуг (58%);
* формування іміджу навчального закладу (72%);
* підготовка випускників до майбутнього вступу до ЗВО та забезпечення школи сучасними технологіями (36%).

*Рис 3.5. Результати опитування щодо зовнішніх та внутрішніх комунікацій закладу загальної середньої освіти*

В процесі розвитку власних комунікацій загальноосвітній заклад опирається на завдання, такі як утримання наявних конкурентних позицій, залучення нових перспективних можливостей і формування цілісного уявлення про школу та її освітню діяльність як у зовнішніх, так і внутрішніх зацікавлених сторін.

Таким чином, сприяючи внутрішній комунікації через обмін інформацією між різними підрозділами та створення ефективної системи спільної комунікації, а також підтримуючи зовнішні зв'язки з конкурентами та потенційними інвесторами, загальноосвітні навчальні заклади можуть швидко та ефективно досягти своїх цілей у сфері підвищення конкурентоспроможності.

Далі нас цікавила думка працівників закладів освіти щодо забезпеченості внутрішньої інформаційно-комунікаційної політики ЗЗСО. За результатами анкетування встановлено, що важливими аспектами внутрішньої інформаційно-комунікаційної та іміджевої політики школи є:

* розробка стратегій створення привабливого іміджу (63%);
* ефективна комунікація з цільовими групами (52%);
* інноваційний розвиток структурних підрозділів та школи в цілому (53%).

*Рис. 3.6. Підсумки опитування щодо забезпечення внутрішньої інформаційно-комунікаційної політики ЗЗСО*

За допомогою наступного питання ми намагалися з’ясувати, як здійснюється просування іміджу закладу через соціальні мережі (рис. 3.7). Виявилося, що 33% опитаних зазначають, що просування іміджу здійснюється частково, тобто презентуються тільки основні моменти життя школи, 67% зазначили, що висвітлення іміджу ЗЗСО через засоби масової інформації відбувається кожного дня та розміщуються на офіційних сторінках школи.

*Рис. 3.7 Результати опитування щодо просування власного бренду через соціальні мережі*

З вищезазначеного ми бачимо, що для активного просування власного іміджу та підкреслення конкурентних переваг ЗЗСО, забезпечення ефективної комунікації з учнями, їх батьками, а також для взаємодії між іншими навчальними закладами використовується Інтернет-мережа.

Наступне питання спрямовувалося на з’ясування, яким засобам комунікації віддають перевагу заклади загальної середньої освіти (рис. 3.8).

*Рис. 3.8 Результати опитування щодо використання каналів комунікації*

В результаті опитування було з’ясовано, що для просування власного бренду та зовнішньої комунікації заклади освіти надають перевагу мережі Facebook – 83%, офіційному сайту в мережі Інтернет 25%, і 8% використовують сторінки в мережі Instagram.

Основним аспектом у цьому опитуванні було: «Як часто Ви здійснюєте оновлення інформації на офіційних сторінках закладу?» (рис 3.9).

*Рис. 3.9 Результати опитування щодо періодичності висвітлення інформації на офіційних сторінках закладу*

Для уникнення неякісного контенту та своєчасного оновлення офіційних сторінок, школі слід організовувати проводження різноманітних тренінгів та семінарів, які будуть корисним для пояснення основ управління сторінками в мережах, презентування всіх тонкощів з метою залучення потенційних клієнтів та підвищення конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.

Під час роботи з соціальними мережами заклади освіти можуть зіштовхнутися з різними ризиками. Тому наступне питання нашого опитувальника було спрямоване на дослідження цих ризиків (рис. 3.10).

*Рис. 3.10. Підсумки опитування щодо ризиків під час використання соціальних мереж*

Заклади загальної середньої освіти повинні систематично аналізувати та оцінювати ризики, щоб зберегти та посилити свою конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Таким чином, вони зможуть оперативно виявляти потенційні загрози та запобігати їх виникненню. Виходячи з цього, наступне завдання нашого дослідження полягало у дослідженні рівнів готовності працівників закладів освіти до ризику за допомогою *методики А.Шуберта (Додаток Б)*. Для оцінювання результатів тесту обиралися лише позитивні відповіді і використовувалася шкала від -50 до +50. Обробка даних свідчить про переважання середнього рівня (45,4%) готовності педагогічних працівників та представників адміністрації до ризику. Даний показник засвідчує про сформованість у респондентів здатності протиборствувати загрозам, що надходять із зовнішнього середовища, та помірно вираженої готовності до реалізації ризикованих дій. У невизначених ситуаціях учасники дослідження можуть проявляти адекватність щодо їх сприйняття та приймати правильні рішення. 34,1% респондентів виявляють пристрасть до небезпеки, схильність до ризику. Лише 20,5%% ставляться з обережністю до незнайомих ситуацій, виявляючи адекватність при прийнятті рішень в екстремальних ситуаціях (рис.3.11).

*Рис.3.11. Готовність працівників ЗЗСО до ризику*

Отже, можна зробити висновок, що опитані співробітники мають теоретичні знання про процес управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти. Розуміють важливість орієнтації управління конкурентоспроможністю на довгострокові цілі, зовнішньої та внутрішньої комунікації. Використовують для цього Інтернет-сайти, мережі Facebook та Instagram, при цьому враховуючи ризики, які можуть виникати. А також враховують чинники вплину на управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти.

**3.2. Діяльність адміністрації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ЗЗСО**

У сучасному освітньому середовищі заклади загальної середньої освіти стикаються з низкою викликів і завдань, які вимагають від них не лише надання якісної освіти, а й позитивного впливу на їхню конкурентоспроможність. Адміністративний відділ закладів освіти відповідає за реалізацію ефективного управління та зміцнення позицій закладу на ринку освітніх послуг.

Провівши науково-дослідницьку роботу нами було з’ясовано, що рівень управління конкурентоспроможністю закладами загальної середньої освіти переважно середній. Це обумовило необхідність розробки системи заходів щодо покращення ефективності управління конкурентоспроможністю ЗЗСО.

Запропонована система включає в себе:

* педагогічну раду «Конкурентоспроможний заклад освіти»;
* майстер-клас «Управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО»;
* тренінг «Психологія розвитку конкурентоздатності персоналу закладів освіти»;
* розробку спецкурсу «Стратегічне управління та конкурентоспроможність в освіті: розвиток лідерських навичок керівників закладів загальної середньої освіти» та методичних рекомендацій щодо покращення ефективності управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої світи.

Розглянемо складові запропонованої системи детальніше.

Сучасний керівник закладу ЗЗСО має бути трансформатором оновленого змісту освіти, прагнути до впровадження інноваційних технологій, модернізації закладу, що забезпечить його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.; вчасно потурбуватися про розвиток закладу, який відповідає реальним потребам та вимогам часу.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ЗЗСО можна використовувати різні форми роботи, засновані на наукових дослідженнях і практичному досвіді. Однією з таких форм є ***педагогічна рада***, діяльність якої спрямовується на формування спільної думки педагогічного колективу, обговорення та прийняття рішення щодо різноманітних питань, які стосуються організації освітньо-виховного процесу, професійного розвитку педагогічних працівників. Дана форма є творчою лабораторією, де здійснюється формування педагога, позбавленого консерватизму, стереотипності та шаблонності в методиці викладання, відкритого до всього нового; який здатен усвідомлювати себе як суб’єкта професійної діяльності. Саме такий педагог спроможний створити продукт (освітню послугу), якому притаманна новизна, оригінальність та унікальність.

У контексті нашого дослідження доцільним вважаємо проведення педагогічної ради на тему ***«Конкурентоспроможний заклад освіти – запорука успіху держав***» [36, с. 214-217], яка (*Додаток В*) має на меті активізацію знань з конкурентоспроможності та аналіз стану досліджуваного феномену у закладах освіти. Зазначена мета конкретизується у таких завданнях:

* здійснити аналіз діяльності закладу за останні три роки;
* визначити динаміку розвитку ЗЗСО за останні роки;
* звернути увагу на сфери, які потребують вдосконалення;
* розвивати вміння вести діалог та аналізувати власні дії у відповідних ситуаціях.

Запропонована педагогічна рада включає в себе такі інтерактивні методи роботи:

* гра «Градація», яка спрямована на виявлення у педагогів розуміння пріоритетності видів діяльності закладу;
* гра «Дискусійне коло» направлена на визначення у вчителів здатності проранжувати види діяльності щодо їх значущості для іміджу закладу.

Завершується проведення педагогічної ради складанням тезаурусу відповідно теми.

Серед дієвих форм роботи щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти вважаємо проведення майстер-класів. ***Майстер-клас*** – це форма навчання, під час якої викладач (або досвідчений фахівець) демонструє практичні навички, методи роботи, техніки або мистецтво, а його учасники отримують можливість вчитися, спостерігаючи за його роботою, а також вправлятися під керівництвом викладача. Метою майстер-класу є поглиблення знань, вдосконалення навичок та отримання нового досвіду. Прикладом такої форми роботи є ***майстер-клас «Управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО»*** (*Додаток Г*) розроблений А.М. Літкевич [36, с. 221-225], мета якого полягає в ознайомленні керівників з теоретичними аспектами управління конкурентоспроможністю ЗЗСО та практикою реалізації відповідного інструментарію.

Підготовчо-організаційний етап полягає у визначенні інноваційної ідеї, розробці завдань для розв’язання поставленої управлінської проблеми, вибір інструментарію для реалізації поставленої мети.

Під час презентаційного етапу учасники майстер-класу ознайомлюються з системою роботи керівника-майстра, його досягненнями, змістовим наповненням та структурними компонентами його системи, управлінськими технологіями з виокремленої проблеми. З позиції керівника-майстра зазначений етап є основним, оскільки він полягає в обґрунтуванні провідних ідей, представленні результатів досвіду роботи, презентуванні реальних продуктивних способів управлінської діяльності шляхом розв’язання різноманітних управлінських ситуацій. Репрезентовані авторські методики і технології демонструються за допомогою різних прийомів, методів діяльності, ораторського мистецтва (дикція, інтонація, міміка і жестикуляція), управлінської імпровізації, вмінь вести діалог та дискусію.

Майстер-клас складається з трьох занять, кожне з яких має свою тематику і складається з теоретичного та практичного блоків:

1. Конкурентоспроможність ЗЗСО як об’єкт управління.
2. Моделювання управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО.
3. Практика реалізації моделі системи управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО.

Черговим етапом майстер-класу є моделювання учасниками будови і змісту особистісного інноваційного проекту з урахуванням запропонованої ідеї. На цьому етапі керівник-майстер виступає у ролі тьютора, що скеровує роботу педагогів на вирішення конкретних завдань з самостійним визначенням шляхів і засобів дослідження. У процесі дискусії учасники заходу мають можливість як підтримати, так і відхилити порекомендовану ними ідею. Під час даного етапу мають бути створені умови, які спонукають усіх до аналізування, конкретизації, корегування та висловлення загальної проблеми майстер-класу. Керівникові майстер-класу потрібно прагнути до залучення всіх учасників до обговорення проблеми, активізації їх зусиль на творчий процес.

Неодмінним етапом майстер-класу є рефлексія, яка обумовлюється досвідом роботи керівника, змістом і обставинами діяльності. За результатами дискусії менеджер має провести самоаналіз і самооцінку власної управлінської діяльності та діяльності учасників, скорегувати результати роботи згідно з поставленими цілями.

В результаті участі в майстер-класі керівники загальноосвітніх закладів покращать свої знання про систему управління конкурентоспроможністю, практично освоять інструменти маркетингу та моделювання системи управління та підвищать рівень своїх професійних компетенцій.

М.І.Михнюк зазначає, що результативність проведення майстер-класу має відповідати таким критеріям, як:

* презентативність – характеризується здатністю керівника-майстра продемонструвати ідеї, її актуальність в освітній практиці;
* ексклюзивність – виявляється у винятковості представленої ідеї, масштабності та ступені її реалізації;
* оптимальність – достатність і практичність рекомендованих засобів, форм і методів, наявність зв'язку між метою та результатами реалізації майстер-класу;
* ефективність – прогнозування шляхів і наслідків професійного розвитку для учасників заходу;
* технологічність – проведення майстер-класу відповідно до алгоритму дій [43].

Управління сучасним закладом освіти, який здійснюється з урахуванням принципів інстутиційної автономії та академічної свободи, вимагає від керівника володіння такими якостями як нестандартність мислення, інноваційність, здатність до діяльності в умовах ризику та невизначеності. Якраз ці якості надають можливість забезпечити конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг. Така ситуація потребує неперервного професійного зростання керівників, яке здійснюється через різноманітні інтерактивні форми. Однією із дієвих форм навчання управлінських кадрів є ***тренінг***, основна мета якого полягає в побудові освітнього процесу на засадах суб’єкт-суб’єктної взаємодії всіх учасників, спрямованого на формування їх професійних компетентностей.

Організація тренінгу має здійснюватися з урахуванням наступних принципів:

* *Принцип активності* полягає в спонуканні учасників до спеціально змодельованих заходів: вправ, ділових ігор, спостережень за діями та вчинками один одного відповідно до розробленого алгоритму.
* *Принцип дослідницької творчої позиції* передбачає створення умов, які забезпечують усвідомлення учасниками ідей, закономірностей психолого-педагогічних наук та менеджменту, апробування та відпрацювання нових способів поведінки.
* *Принцип об’єктивації поведінки* полягає у виробленні поведінкової позиції учасників тренінгу, яка переходить з інтуїтивного рівня на об’єктивований.
* *Принцип партнерського (суб’єкт-суб’єктного) спілкування* реалізується через взаємодію та процес спілкування учасників згідно з їх інтересами, почуттями та переживаннями, що забезпечує в тренінговій групі створення атмосфери безпеки, довіри, відкритості й дозволяє учасникам випробувати власну поведінку, не боячись помилок.
* *Принцип кооперативної взаємодії* характеризується розподілом функцій між учасниками тренінгу для реалізації поставлених цілей. Важливу роль при цьому відіграє такий спосіб взаємодії як продуктивний конфлікт, який спрямовується на осмислення проблеми, визнання аргументів, що наводяться іншими учасниками, вироблення корпоративної взаємодії [49].

Вважаємо, що у контексті нашого дослідження доцільним буде проведення тренінгу ***«Психологія розвитку конкурентоздатності персоналу закладів освіти»*** (*Додаток Д*). Мета тренінгу полягає в практичній підготовці керівників та педагогічних працівників ЗЗСО до розвитку культури конкуренції та особистої конкуреноспроможності.

Запропонований тренінг складається зі вступу, основної та заключної частин. Вступна частина передбачає знайомство учасників, їх інформування про мету, зміст та очікувані результати тренінгу.

Основний етап передбачає дві частини:

І – «Психологічна культура конкуренції педагогічних працівників» - включала в себе інтерактивні техніки: бліц-опитування, метод незавершених речень, роботу в парах, рольову гру «Психологічні стратегії конкуренції персоналу закладу освіти», міні-лекції«Класифікація психологічних стратегій конкуренції» та «Психологічна культура конкуренції персоналу держадміністрацій: складові, зміст, вияви, проблеми».

ІІ – «Розвиток психологічних характеристик конкурентоздатності персоналу закладу освіти» - передбачає проведення психологічного практикуму «Діагностика особливостей розвитку психологічних характеристик власної конкурентоздатності персоналу закладу освіти» з використанням комплексу діагностичних методик; міні-лекції «Психологічні особливості феномену «конкурентоздатність» та умови розвитку конкурентоздатності персоналу ЗЗСО» та розробку власного профілю конкурентоздатності.

Після завершення тренінгу доцільно провести з учасниками анкетування щодо ефективності проведеного заходу та отриманих результатів.

З метою надання керівникам ЗЗСО знань та навичок, необхідних для ефективного управління, адаптації до нових викликів та підвищення конкурентоспроможності закладів освіти було розроблено ***спецкурс «Стратегічне управління та конкурентоспроможність в освіті: розвиток лідерських навичок керівників закладів загальної середньої освіти»*** (*Додаток Е*). Даний спецкурс складається з двох розділів, кожен з яких теоретичний та практичний блоки. Зокрема, перший розділ «Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю освітнього закладу» передбачає розкриття сутності поняття «конкурентоздатність в освітній сфері»; визначення факторів що впливають на конкурентоздатність освітніх закладів, на їх фінансовий стан та імідж. Також у даному розділі розглядаються чинники, які обумовлюють стратегічну адаптацію в управлінні освітнім закладом; характеризуються адаптаційні заходи. Другий розділ пропонованого спецкурсу – «Розвиток особистісних якостей керівника освітнього закладу» - присвячений проблемі самопрезентації та особливостей її побудови; розкриттю особистісних та професійних якостей керівника, які формують його імідж і впливають на конкурентоспроможність закладу освіти.

З метою підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти ми розробили ***методичні рекомендації керівникам:***

1. Мати чітке уявлення про реальну освітню ситуацію та брати відповідальність за прийняті рішення.
2. Враховувати конкретні результати діяльності щодо стандартів і нормативів.
3. Сприяти перегляду та коригуванню систем планування методичної роботи відповідно до нових директив та нормативних документів.
4. Впроваджувати нові методи управління (особистісно-орієнтований, програмно-орієнтований, підприємницько-орієнтований) для управління навчальними закладами.
5. Сприймати вчителя як носія педагогічної творчості та заохочувати його до свідомого і вільного вибору форм і методів навчання.
6. Прагнути до максимального задоволення соціального попиту на педагогічні та методичні послуги шляхом проведення моніторингових досліджень та консультування.
7. Здійснення психолого-педагогічного прогнозування професійного розвитку педагогів.
8. Посилити спрямованість методичної роботи на професійне зростання педагогів відповідно індивідуальності педагогів та специфіки навчальних закладів.
9. Реалізовувати інноваційні форми методичного супроводу процесу професійного розвитку педагогів.
10. Передбачати труднощі в організації систем методичної роботи.
11. Моделювати нові форми методичної роботи.
12. Управляти власною професійною діяльністю відповідно до соціальних завдань.
13. Розробляти заходи з вивчення, узагальнення та впровадження передового педагогічного досвіду.
14. Систематично вивчати професійні запити педагогів щодо методичних послуг та створювати банк освітніх послуг і продуктів.
15. Забезпечити якісний психолого-педагогічний супровід освітнього процесу шляхом створення необхідних умов для моделювання вчителями особистої траєкторії професійного розвитку та сприятливого психологічного клімату.
16. Посилення педагогічної діагностики з метою виявлення найважливіших професійних якостей педагогів та їх самооцінки задоволеності своєю роботою.
17. Удосконалення змісту методичної роботи та підвищення зацікавленості педагогів у методичній роботі шляхом розширення компетенції щодо визначення мети, завдань, форм і методів методичної роботи в закладах загальної середньої освіти.

Таким чином, системне управління методичною роботою, що базується на створенні сприятливих організаційно-педагогічних умов та використанні ефективних методів діагностики, сприяє переходу цієї системи на якісно новий рівень, тим самим підвищуючи ефективність управління конкурентоспроможністю в закладах загальної середньої освіти.

**Висновки до розділу 3**

Для перевірки обізнаності працівників ЗЗСО з процесом управління конкурентоспроможністю закладів було використано метод анкетування та методику А. Шуберта для дослідження готовності педагогічних працівників до ризику. В результаті дослідження було з’ясовано, що працівники закладу освіти орієнтуються у теоретичних знаннях про процес управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти. Розуміють важливість орієнтації управління конкурентоспроможністю на довгострокові цілі, зовнішньої та внутрішньої комунікації.

Встановлено, що серед респондентів переважає середній рівень схильності до ризику 45,4%, схильними до небезпеки та ризику є 34,1% опитаних і 20,6% працівників з обережністю ставляться до незнайомих ситуацій. Таким чином при управлінні конкурентоспроможністю ЗЗСО працівники враховують ризики, які можуть виникнути та чинники, які впливають на управління конкурентоспроможністю ЗЗСО.

Провівши дослідження нами було з’ясовано, що у закладах загальної середньої освіти переважає середній рівень управління конкурентоспроможністю. На основі отриманих результатів було запропоновано систему заходів для підвищення ефективності конкурентоспроможності ЗЗСО. До запропонованої системи було включено:

* педагогічну раду «Конкурентоспроможний заклад освіти»;
* майстер-клас «Управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО»;
* тренінг «Психологія розвитку конкурентоздатності персоналу закладів освіти»;
* розробку спецкурсу «Стратегічне управління та конкурентоспроможність в освіті: розвиток лідерських навичок керівників закладів загальної середньої освіти» та методичних рекомендацій щодо покращення ефективності управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої світи.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Проведене дослідження дало змогу теоретично обґрунтувати особливості та складові процесу управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. Використані методи дослідження дозволили реалізувати всі завдання дослідження та зробити наступні висновки:

* 1. На основі наукових джерел було проаналізовано сутність конкурентоспроможності ЗЗСО та управління нею. За результатами теоретичного аналізу було уточнено основні поняття досліджуваної нами проблеми:
* конкурентоспроможність закладів загальної середньої освіти розуміємо як комплексну характеристику, що визначається наявними і потенційними здібностями, зокрема можливостями, забезпечувати відповідний рівень освітніх послуг, що відповідає потребам суспільства та ринку освітніх послуг. Це динамічний процес, який забезпечується наданням високоякісних освітніх послуг та виявляється в ефективності навчання, при цьому заклад освіти затребуваний серед здобувачів освітніх послуг і систематично розвивається за рахунок взаємодії та конкуренції з іншими освітніми установами, шляхом взаємодії та конкурентної боротьби, спрямованої на досягнення оптимальних позицій на ринку освітніх послуг;
* управління конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти визначено як складний процес, що включає в себе стратегічне планування, аналіз ринку та контроль за його реалізацією, основна мета цього управління полягає в забезпеченні якісної освітньої послуги, що відповідає потребам учнів, а також гарантує успішність закладу на ринку освітніх послуг. Даний процес реалізується через стратегічне управління, маючи добре продуману і правильно сформовану стратегію, яка відповідатиме місії і цілям організації.

Визначено складові конкурентоспроможності ЗЗСО, до яких відносяться конкурентоспроможність кадрів, конкурентоспроможність засобів, конкурентоспроможність здобувачів освіти та конкурентоспроможність освітніх послуг.

2. Установлено, що на конкурентоспроможність ЗЗСО впливає безліч зовнішніх та внутрішніх факторів і чинників, врахування яких створить умови для підняття статусу та зростання привабливості ЗЗСО в очах учнів, батьків та громадськості в цілому. Визначено зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на зниження конкурентоздатності ЗЗСО. Переважна частина проблем пов’язана з неадекватними педагогічними стратегіями, відсутністю сучасних навчальних програм, обмеженими ресурсами та несприятливими умовами для учнів. Важливим також є врахування соціокультурних та економічних аспектів, які також впливають на конкурентоспроможність.

3. Визначено, що формування конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти – процес, який вимагає системного підходу і складається з п’яти етапів: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка стратегій, реалізація стратегій, моніторинг і оцінка впровадженої стратегії (стратегій) та адаптація до змін.

4. Досліджено стан управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти. Відповідно до результатів анкетування встановлено, що працівники закладу освіти орієнтуються у теоретичних знаннях про процес управління конкурентоспроможністю ЗЗСО. Розуміють важливість орієнтації управління конкурентоспроможністю на довгострокові цілі, зовнішньої та внутрішньої комунікації. Серед працівників закладу освіти переважає середній рівень прагнення до ризику 45,4%, схильними до небезпеки та ризику є 34,1% опитаних і 20,6% працівників з обережністю ставляться до незнайомих ситуацій. При управлінні конкурентоспроможністю закладу загальної середньої освіти працівники враховують ризики, які можуть виникнути та чинники, які впливають на управління конкурентоспроможністю ЗЗСО.

5. На основі теоретичного аналізу та проведеного дослідження розроблено систему заходів для підвищення ефективності конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. До запропонованої системи було включено:

* педагогічну раду «Конкурентоспроможний заклад освіти»;
* майстер-клас «Управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО»;
* тренінг «Психологія розвитку конкурентоздатності персоналу закладів освіти»;
* спецкурс «Стратегічне управління та конкурентоспроможність в освіті: розвиток лідерських навичок керівників закладів загальної середньої освіти» та методичних рекомендацій щодо покращення ефективності управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої світи.

Проведена науково-дослідницька робота не розкриває всіх аспектів проблеми управління конкурентоспроможністю закладів загальної середньої освіти. Перспективними напрями її подальшого дослідження вважаємо такі питання: використання маркетингових технологій управління для забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти; проблеми оцінки конкурентоспроможності освітніх послуг; формування конкурентоспроможності педагогічних працівників у процесі післядипломної освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Антонова О. Є Педагогічні технології та їх класифікація як наукова проблема. *Сучасні технології в освіті*. 2015. № 2 (Ч. 1) С. 8–15.
2. Багдік’ян С.В. Освітні послуги: дослідження поняття, класифікація, базові характеристики. *Економіка, Менеджмент, Підприємництво*. 2010. № 22 (Ч. 1). С. 97-100.
3. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навч. посіб. Київ. Видавничий дім «Професіонал». 2009. 256 с.
4. Батринча В. Г., Олійник Т. Г. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13521/1/8-Oleynik-2011.pdf>
5. Безтелесна Л. І., Либак І. А. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність ви­щих навчальних закладів. *Економіка та суспільство.* 2017. № 9. С. 145-151. URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/24.pdf>
6. Березін О.В. Завдання та механізми оптимізації структури потенціалу підприємств. Зб. наук. праць. Частина II:. 2007 Вип. 4 (40). С. 20-28.
7. Бирка М. Ф. Інноваційні засоби навчання. *Освіта Буковини*. 2011 № 19 С. 1–13.
8. Булах І.В., Надтока Т.Б*.* Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій*.* монографія*.* Донецьк. 2010. 244 с.
9. Бурцева Т. А., Сизов В.С., Цень О. А. Управління маркетингом: навч. посібник. 2005. 271 с.
10. Власюк Т., Фастовець Н. Теоретичні аспекти поняття «освітня послуга» URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18883/1/PIONBUG_2021_P040-041.pdf>
11. Гарафонова О. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікацій стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис Чер- нігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління.* 2013. № 1. С. 49-58
12. Геращенко І.О., Шмадченко О.О Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2015. №50. С. 297-301
13. Головкова Л.С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ. 2009. 340 с.
14. Дикань В., Зубенко В., Маковоз О., Токмакова І., Шраменко О. Стратегічне управління. навч. посіб. Київ. 2013. 272 с.
15. Драган О. І. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти:* монографія*.* Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
16. Євтушенко Н.О Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент.* *Бізнес*. 2022. № 3-4(40), С. 24-28
17. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001року №2210-ІІІ, ст.64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
18. Закон України «Про освіту» URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/ru/1060-12/page3>
19. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>
20. Івасів Ольга Чинники формування конкурентоспроможності підприємства URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/26197/2/MTPSS_2018_Ivasiv_O-Factors_for_competitiveness_30-31.pdf>
21. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка.* 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
22. Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. навч. посіб. К.: КНЕУ. 2008. 520 c.
23. Кобідзе Н. Н. Управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. дис. Вінниця. 2021. 271 с.
24. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ. 2006. 388 с.
25. Колесніков О.О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис… канд. екон. наук. 08.06.01 - Економіка, організації і управління підприємством. Харків. 2005. 18 с.
26. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Сулим Т. А. Дослідження конкурентоспроможності за­кладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до визначення. *Менеджмент та підпри­ємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* Вип. 2. № 2. С. 53–62. URLI: https:// doi.org/10.23939/smeu2020.02.053
27. Коюда О.П., Щукіна Д.О. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1720/1642>
28. Кравченко К.В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. 2011. № 3. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_3_17>
29. Кривов’язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб.. К.: Центр учбової літератури. 2013. 456 с.
30. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник Львів. 2005. 304 с.
31. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2011. 180 с.
32. Кухарська Н. П., Кухарський В. М. Вплив соціальних мереж на корпоративну, інформаційну та економічну безпеку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2012. № 741 С. 214-217
33. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. №3. С. 200-204.
34. Літкевич А. М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Вісник післядипломної освіти. Випуск 9(38) «Серія «Педагогічні науки» URL:* [*https://doi.org/10.32405/2218‐7650*](https://doi.org/10.32405/2218%E2%80%907650)
35. Літкевич А. М. Моделювання управління конкурентоспроможністю. закладу загальної середньої освіти. *Теорія та методика управління освітою*» електронне наук. фахове вид. Київ: НАПН України, ДЗВО «Ун-т менедж. освіти». 2019 T: 1(22). URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\_vydanya/metod\_upr\_osvit/v\_22/%D0%9Bi%DY%82%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_22/%D0%9Bi%25DY%EF%BF%BD%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf)
36. Літкевич А.М. Управління розвитком конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу. дис. Київ. 2021. 235 с.
37. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125-128.
38. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Економікс: принципи, проблеми і політика. 14-е видання. М: ІНФРА-М. 2003. 972 с.
39. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. навч. посіб. Харків. 2017. 126 с.
40. Маслов В.І., Боднар О. С., Гораш К. В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом. монографія. Тернопіль. 2012. 320 с.
41. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 1-9
42. Мельниченко О. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти в Україні: освіто логічний аспект. *Освітологія.* 2022. № 11. С. 18-26
43. Михнюк М.І. майстер-клас як форма обміну передовим педагогічним освідом URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/77240636.pdf>
44. Мінакова Т. П. Особливості освітніх послуг у сучасних умовах. *Економiка та держава*. 2016. № 1. С. 12–117
45. Натрошвілі С. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика. Монографія. К.: КНУТД. 2015. 320 с.
46. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. 2001. 559 с.
47. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний i зарубіжний досвід. Дис... д-ра наук.К.: KHEУ. 2001. 208 с.
48. Олійник І. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/oliynik/>
49. Оліфіра Л.М. принципи організації навчальних тренінгів через застосування ІКТ в системі післядипломної педагогічної освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2009. № 6 (14). URL: [file:///D:/Doc/Downloads/admin,+09olmepv.pdf](file:///D%3A/Doc/Downloads/admin%2C%2B09olmepv.pdf)
50. Ольшанцева Т. О., Бритченко І..Г. Методи конкурентоспроможності освітніх послуг вищих навчальних закладів. *Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу та освіти у сучасних економічних умовах. Матеріали І Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (Полтава, 14-15 лютого 2013р.). URL: <http://www.confcontact.com/20130214_econ/2_olshantseva.htm>
51. Павлова О.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування:автореф. дис…. канд.. екон. наук. 08.06.01 - *Економіка, організації і управління підприємством.* Київ, 2003. 18 с.
52. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Навч. посіб. Х. Основа. 2011. 320 с.
53. Пастухов В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. моногр. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2002. 302 с.
54. Покропивний С.Ф.. Економіка підприємства: підручник. Вид. 2-ге. К.: КНЕУ. 2004. 528 с.
55. Покропивний С. Ф. Підприємництво : стратегія, організація, ефективність. посіб. К. : КНЕУ. 1998. 352 с.
56. Поляков М. Болонський процес: зближення, а не уніфікація. *Вища освіта України*. 2004. №2. С. 47-50
57. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх 3 організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів: кол. робота. Київ, 2016. 118 c.
58. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю закладів вищої осві­ти. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2006. № 2. С. 20–27.
59. Пурій Г. М., Кузнєцова М. Б. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори її забезпечення. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 150–154. URL: [10.32702/2306-6806.2020.10.150](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.150)
60. Редько С. І., Панченко А. Г. Формування рівня конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу: управлінський аспект. *Педагогічний Процес: теорія і практика. 2015. № 5/6(50\51). С. 52-58*
61. Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33289/1/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2%20%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D1%83.pdf>
62. Селезньова О. В. Аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств сільськогосподарського машинобудування в сучасних умовах господарювання. *ЕКОНОМІКА* *АПК*. 2009. № 4 С. 55-60
63. Семенець-Орлова І.А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*. 2015. *Вип.* 3 с. 52-60
64. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення. *Демографія та соціальна економіка*. *Київ: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України.* 2008. № 2. С. 94–103. URL: [http://dspace.kntu.kr.ua/-jspui/bitstream/123456789/3738/1/konkurentsiya%20y%20konkurentospromozhnist%ca%b9.pdf](http://dspace.kntu.kr.ua/-jspui/bitstream/123456789/3738/1/konkurentsiya%20y%20konkurentospromozhnist%CA%B9.pdf)
65. Сергеєва Л. Механізми управління конкурентоспроможністю професійного навчального закладу. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. с. 208–211 URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_62>
66. Стеблюк Н.Ф. Економічна природа освітніх послуг в системі вищої освіти України. URL: <http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33530.doc.htm>
67. Сусіденко Ю. В. Теоретичні основи та чинники конкурентоспроможності АПК України. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=798>
68. Тардаскіна Т.М., Зубкова І.Г. Складові конкурентоспроможності ВНЗ та методів її. *Матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції* с. 78-80.
69. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент : практикум. Тернопіль : Карт-бланш; К. : Кондор. 2008. 287 с.
70. Тимошко Г. М. Органайзер керівника навчального закладу: метод. рек. Ніжин. 2016. 188 с.
71. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. № 7 URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/13.pdf>
72. Управління конкурентоспроможністю підприємства, як основа його розвитку. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/4753/smakolyk.pdf>
73. Фещур Р.В., Бортновська О.Б. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університет "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництва в Україні: етап становлення проблем розвитку*. 2007. № 606. С. 113-118
74. Химинець В. В. Науково-методичні аспекти створення інноваційного середовища в освітніх закладах Закарпаття. *Освіта Закарпаття*. 2012. № 15. C.3-11
75. Царенко І.О. Фактори конкурентоспроможності вищої освіти. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/81588531.pdf>
76. Циба Т. С. Маркетингове планування: навч. пос. К.: Центр учб. літ. 2007. 128 с.
77. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. навч. пос. Київ: КНЕУ. 2004. 699 с.
78. Яловега Н. І. Маркетингові аспекти комунікаційної діяльності вищих навчальних закладів. Монографія. Полтава. 2008. 178 с.
79. Яременко Л., Макарчук І., Перчук , О. Оцінка конкурентних переваг  українських закладів вищої освіти на європейському ринку освітніх послуг. *Економіка, управління та адміністрування* №1(99), С. 18–24. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-18-24](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1%2899%29-18-24)
80. Ящук Т.А. Ринок освітніх послуг: сутність та тенденції розвитку. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 246-249
81. Giddens A. Fate, Risk and Security. Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age. Cambridge, Polity Press. 1991
82. Douglas M. Risk as a Forensic Resource. Dedalus, Fall, 4. 1990
83. Fridrih fon Hajek, «Smysl konkurencii», Sovremennaya konkurenciya: voprosy teorii, № 3(15), maj-iyun', s. 18–27, 2009.
84. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p.
85. Sala-i-Martin, Xavier; Crotti, Roberto; Battista Attilio; Drzeniek Ha-nouz, Margareta; Galvan, Caroline; Geiger Thierry, and Marti Gaëlle (2015). Reaching beyond the new normal: Findings from the Global Competitiveness Index 2015-2016. In Klaus Schwab ed. *The Global Competitiveness Report 2015-2016.* Geneva: World Economic Forum, pp. 3-42
86. Shaulska L., Doronina O., Naumova M., Honcharuk N., Bondarevska K., Tomchuk O. Cross-country clustering of labor and education markets in the system of strategic economic mаnagemеnt. *Revista ElectrÓnica de lnvestigación en Ciencias Económicas (REICE).* 2020. Vol. 8. №. 16. Р.166-193.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Анкета**

1. Вкажіть вашу посаду.

* Представник адміністрації.
* Педагогічний працівник.

2. Конкурентоспроможність ЗЗСО – це…

* здатність пристосовуватися до потреб користувачів освітніх послуг;
* здатність відповідати потребам користувачів;
* сукупність заходів,які спрямовані на систематичне вдосконалення освітніх послуг;
* процес просування товарів та послуг на ринку покращуючи їх властивості.

3. Оберіть чинники, які на Вашу думку, мають найбільший вплив на конкурентоспроможність ЗЗСО.

* включення інновацій в управлінські процеси організацій;
* матеріально-технічна база;
* планування та прогнозування;
* комунікація і маркетинг.

4. Чи орієнтоване управління конкурентоспроможністю закладів на довгострокові цілі?

* Орієнтоване;
* Частково орієнтоване;
* Не орієнтоване.

5. Для чого заклад освіти налагоджує та підтримує внутрішні та зовнішні комунікації?

* з метою інтеграції в освітнє середовище;
* відповідність тенденціям ринку освітніх послуг;
* формування іміджу навчального закладу;
* підготовка випускників до майбутнього вступу до ЗВО та забезпечення школи сучасними технологіями;

6. Що забезпечує внутрішню інформаційно-комунікаційну та іміджеві політику ЗЗСО?

* розробка стратегій створення привабливого іміджу;
* ефективна комунікація з цільовими групами;
* інноваційний розвиток структурних підрозділів та школи в цілому

7. Чи здійснюється просування бренду ЗЗСО за допомогою соціальних мереж?

* Так, офіційно сторінка сайту оновлюється майже щодня.
* Частково висвітлюємо лише ключові моменти.

8. Яким каналам комунікації найчастіше надається перевага?

* Сторінки в мережі Fecbook.
* Сторінки в мережі Internet.
* Сайт в мережі Інтернет.

9. Чи є достатньо співробітників для забезпечення якісного та своєчасного контенту на офіційних сторінках?

* Так, інформація постійно оновлюється.
* Частково, інформація на сайтах оновлюється не своєчасно.
* Ні, офіційні сторінки не ведуться.

10. Які ризики можуть виникати при використанні соціальних мереж?

* Булінг та кіберзагрози;
* Відсутність контролю за контентом;
* Витік інформації;
* Підрив репутації загальноосвітнього закладу;
* Блокування або видалення сторінки;
* Кібератаки та віруси.

**Додаток Б**

**МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ СТУПЕНЯ ГОТОВНОСТІ ДО РИЗИКУ**

(за Шубертом)

**Інструкція:** *Оцініть ступінь своєї готовності вчинити дії, про які Вас запитують. При відповіді на кожне з 25 питань поставте відповідний бал за такою схемою:*

*2 бали − повністю згоден, повне „ТАК”;*

*1 бал − більше „ТАК”, ніж „НІ”;*

*0 балів − ні „ТАК” , ні „НІ” , щось середнє;*

*-1 Бал − більше „НІ” , ніж „ТАК”;*

*-2 Бали − повне „НІ”.*

1. Перевищили б Ви встановлену швидкість, щоб терміново надати необхідну допомогу тяжкохворій людині?

2. Погодилися б Ви заради доброго заробітку брати участь у небезпечній і тривалій експедиції?

3. Стали б Ви на шляху небезпечного злочинця, який тікає?

4. Могли б Ви їхати на підніжці товарного вагону при швидкості більше 100 км / год?

5. Чи можете Ви на інший день після безсонної ночі нормально працювати?

6. Стали б Ви першим переходити дуже холодну річку?

7. Позичили б Ви другу велику суму грошей, будучи не зовсім упевненим, що він зможе Вам повернути ці гроші?

8. Увійшли б Ви разом з приборкувачем у клітку з левами при його завіренні, що це безпечно?

9. Могли б Ви під керівництвом іззовні залізти на високу фабричну трубу?

10. Могли б Ви без тренування керувати вітрильником?

11. Ризикнули б Ви схопити за вуздечку коня, який біжить?

12. Могли б Ви після 10 склянок пива їхати на велосипеді?

13. Могли б Ви зробити стрибок з парашутом?

14. Могли б Ви при необхідності проїхати без квитка від Таллінна до Москви?

15. Могли б Ви здійснити автотурне, якби за кермом сидів Ваш знайомий, який зовсім недавно був у важкій ДТП?

16. Могли б Ви з 10-метрової висоти стрибнути на тент пожежної команди?

17. Могли б Ви, щоб позбутися затяжної хвороби з постільним режимом, піти на небезпечну для життя операцію.

18. Могли б Ви стрибнути з підніжки товарного вагону, що рухається зі швидкістю 50 км /год ?

19. Могли б Ви разом із сімома іншими людьми піднятися в ліфті, розрахованому тільки на шість осіб?

20. Могли б Ви за велику грошову винагороду перейти із зав’язаними очима жваве вуличне перехрестя?

21. Узялися б Ви за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили?

22. Могли б Ви після 10 чарок горілки обчислювати відсотки?

23. Могли б Ви за вказівкою Вашого начальника взятися за високовольтний провід, якби він завірив Вас, що провід знеструмлений?

24. Могли б Ви після деяких попередніх пояснень управляти вертольотом?

25. Могли б Ви, маючи квитки, але без грошей і продуктів, доїхати з Москви до Хабаровська?

*Ключ для обробки результатів****:*** Потрібно підрахувати суму набраних балів відповідно до інструкції.

Загальна оцінка тесту дається за неперервною шкалою як відхилення від середнього значення. Позитивні відповіді свідчать про схильність до ризику.

Значення тесту: від -50 до +50 балів.

*Результат:*

Менше − 30 балів – занадто обережний.

Від – 10 до +10 балів – середнє значення.

Понад +20 балів – схильний до ризику.

***Дякуємо за співпрацю!***

**Додаток В**

[**Педагогічна рада**](https://www.pedrada.com.ua/article/1927-planuvannya-zasdan-pedagogchno-radi-shkoli)

**«Конкурентоспроможний заклад освіти – запорука успіху держави»**

**30.08.2018**

**Обгрунтування теми:**

В сучасних умовах надзвичайно гостро стоїть питання конкурентоспроможності закладу освіти. Відповідно до Закону України «Про освіту» кожний член суспільства має право на якісну освіту та на вибір форми освіти. Сьогодні поряд з державними закладами освіти відкриваються приватні заклади, які пропонують якісні послуги та комфортні умови. Як працювати в конкурентоспроможному суспільстві, на що звернути увагу, як не втратити своїх здобувачів освіти та позитивний імідж. Саме тому, члени педагогічного колективу мають знати в чому ж переваги нашого закладу над іншими, щоб надалі працювати на розвиток та впізнаваність закладу на ринку освітніх послуг.

**Мета:**

* активізувати знання з зазначеної тематики;
* проаналізувати рівень конкурентоспроможності закладу, залучивши до анкетування учасників освітнього процесу;
* розвивати навички роботи в групах за визначеною темою;
* сприяти професійному зростанню педагогів та розвитку згуртованості колективу;
* стимулювати бажання брати участь на громадських засадах в управлінні закладом.

**Завдання:** проаналізувати діяльність закладу впродовж останніх трьох років; ознайомити членів педагогічної ради з динамікою розвитку закладу за останні роки; звернути увагу на те, що потребує удосконалення; з`ясувати бачення колективу у відповідному напрямку; формувати вміння вести діалог та аналізувати свої дії у відповідних ситуаціях.

**Обладнання**: презентація, ватман, маркери, картки із завданнями, цукерки.

**Перебіг засідання**:

*І. Організаційний момент.* Перед тим, як зайти на засідання, члени педагогічної ради беруть листочки (зернятко), на яких записують свої очікування та «садять у горщик своєї методичної комісії» і сідають групами (методичними комісіями).

Голова педагогічної ради оголошує тему засідання, кількість присутніх та відсутніх.

*ІІ. Виступ директора*

Шановні колеги! Розпочати свій сьогоднішній виступ хочу рецептом учительського щастя: «*Візьміть чашу терпіння, налийте туди повне серце любові, вкиньте дві пригорщі щедрості,хлюпніть туди ж гумору, посипте добром, додайте якомога більше віри,і все це добре перемішайте. Потім намажте на шматок відпущеного вам життя і пропонуйте всім, кого зустрінете на своєму шляху.*

Дозвольте привітати усіх вас з початком нового навчального року. Бажаю вам успіхів у роботі, хороших учнів, творчих злетів, відчуття результату своєї праці, невичерпної наснаги, спокою і терпіння. Сьогодні ми проведемо з вами засідання, використовуючи інтерактивні вправи. Одна з них уже була на початку. Ми посадили зерно, яке має прорости, дякуючи спільній праці.

Для того, щоб заклад був успішним потрібно, щоб персонал закладу був конкурентоздібним, бо саме педагоги – це інтелектуальний капітал закладу. Варто звернути увагу на конкурентоспроможність навчальних засобів, адже інноваційні педагогічні технології, матеріально-технічне забезпечення теж дуже важливі, щоб випускати конкурентоспроможних випускників, які будуть володіти ключовими компетенціями.

*У виступі зазначаються результати аналізу освітньої діяльності, результати анкетування.*

ІІ. Презентація освітньої діяльності закладу за останні три роки.

*Що вдалося і чому? На що варто звернути увагу.*

ІІІ. Інтерактивна гра для груп «Градація».

Завдання: розставити в порядку спадання значущі елементи діяльності закладу:

* освітня діяльність;
* фінансово-економічна діяльність;
* інноваційна діяльність;
* маркетингова діяльність;
* управлінська діяльність.

VI. Підбиття підсумків. Учасники засідання отримують картки-квіточки, на яких мають записати, які знання отримали під час проведення засідання.

**Тезарус до теми засідання педагогічної ради**

* Конкуренція – це процес взаємодії і боротьби, суперництво між суб’єктами ринкової економіки.
* Конкурентоздатний – здатність певного об’єкта чи суб’єкта витримувати конкуренцію.
* Конкурентоспроможний – комплекс характеристик об’єкта, який визначає його потенційний результат на ринку.
* Освітня діяльність – діяльність суб’єкта освітньої діяльності, яка спрямована забезпечення освітнього процесу.
* Маркетингова діяльність – діяльність підприємства, спрямована на координацію успішного просування організації на ринку.
* Фінансово-економічна діяльність – фінансове забезпечення функціонування підприємства та його життєдіяльність
* Інноваційна діяльність – трансформування наукових досліджень, розробок для покращення або створення нового продукту для ринку
* Управлінська діяльність – сукупність методів, знань, спрямованих на організацію ефективної діяльності підприємства.

**Додаток Г**

**Освітня програма тренінгових занять майстер-класу**

**«Управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО»**

**Вступ**

Для того, щоб стати лідером, вести за собою, прогнозувати розвиток закладу директору ЗЗСО потрібно бути мобільним та прагнути нових знань. Навчання впродовж життя для педагога чи керівника – це потреба професійна. Оптимальною формою такої мобільності є проведення майстер-класів. Це унікальна можливість зустрітися з колегами та обмінятися думками з питань управління освітнім закладом. Взаємонавчання та взаємоудосконалення позитивно впливають на управлінську діяльність керівника закладу освіти.

***Актуальність теми.*** У нашому суспільстві постійно відбуваються соціальні зміни, які ставлять підвищені вимоги до якості освіти та спонукають до інноваційних процесів у освітній сфері. Суспільству потрібен випускник нової генерації, високо розвинений педагог-професіонал, керівник, здатний до прийняття нестандартних рішень, готовий працювати у змінних умовах та заклади освіти, які є конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг. Формуванню даних концептів надається сьогодні велике значення. Конкурентоспроможність як об’єкт управління освітою стало проблемою дослідження досить недавно і з’явилося як результат впровадження маркетингового управління, тому вимагає більш конкретного вивчення для покращення управління розвитком якості надання освітніх послуг, активізації фандрайзингової діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, що в цілому сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності.

Суспільна потреба в школах нового покоління вимагає особливої уваги до інноваційних процесів. Кожний керівник прагне створити школу, яка буде відповідати вимогам сучасності.

Майстер-клас працюватиме за **такими напрямами**:

* створення позитивного іміджу закладу як умови досягнення конкурентоспроможності;
* впровадження фандрайзингової діяльності керівника як засобу конкурентоспроможності ЗЗСО;
* практичне застосування моделі системи управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО.

**Метою** майстер-класу є ознайомлення з теоретичними аспектами управління конкурентоспроможністю ЗЗСО та практикою реалізації.

**Очікувані результати майстер-класу:**

* розуміння учасниками майстер-класу суті авторської системи управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО;
* практичне освоєння ними інструментів маркетингу (SWOT, PEST- аналіз та інші), моделювання системи управління;
* активізацію пізнавальної діяльності директорів ЗЗСО –учасників майстер-класу;
* підвищення рівня їх професійної компетенції по основних аспектах управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО;
* зростання мотивації учасників майстер-класу до формування власного стилю управлінської діяльності.

**Програма тренінгових занять обласного майстер-класу**

**ТЕОРЕТИЧНИЙ БЛОК**

* Конкурентоспроможність ЗЗСО як об’єкт управління.
* SWOT-аналіз як інструмент визначення можливостей розвитку ЗЗСО.

Складові позитивного іміджу закладу для визначення системності **ПРАКТИЧНИЙ БЛОК**

* **Робота в групах «**SWOT-аналіз заданих об’єктів»
* **Вправа «Правило 6П»**
* **Вправа «Калейдоскоп»** (визначення внутрішніх та зовнішніх показників іміджу)
* **Рефлексія Вправа «Пісочний годинник»**

**Фітбек**управління

**Додаток Д**

**Тренінг**

***«Психологія розвитку конкурентоздатності персоналу закладів освіти»***

(у авторській редакції за Карамушка Л.М. Тренінг «Психологія розвитку конкурентоздатності персоналу держадміністрацій»: дизайн та ефективність упровадження в процес перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України* 2012. Вип. 36. C. 283-289.)

**Зміст та структура тренінгу**

***Основна цільова група* –** керівники та працівники закладів освіти.

***Мета тренінгу* –** практична підготовка керівників та працівників закладів освіти до розвитку психологічної культури конкуренції та власної конкурентоздатності.

***Організаційний та часовий формат тренінгу.*** Повний формат тренінгу розрахований на 24 години. За потребою формати тренінгу можуть бути модифіковані.

***Структура тренінгу:***

1. *вступ до тренінгу (1 год.);*
2. *основний етап тренінгу (1 частина) (8 год.);*
3. *основний етап тренінгу (2 частина) (14 год.);*
4. завершальний етап тренінгу (1 год.).

*1. Вступ до тренінгу*

* *Вступне слово* організаторів та тренерів, повідомлення мети, організаційні питання.
* *Криголам «Знайомство».*
* *Вивчення очікувань, запитів та емоційного стану учасників заняття.* Учасники по черзі дають відповіді на запитання: «Чого Ви хочете навчитися в процесі тренінгу?»; «Якими конкретними уміннями та навичками Ви хочете ово- лодіти?»; «Який у Вас зараз емоційний стан?».
* *Криголам «Які в тебе очі?».* Для встановлення психологічного контакту та зняття емоційної напруги учасникам тренінгу пропонується об’єднатися у дві групи та вишикуватися в групах один за одним за принципом «від світлого до темного кольору очей» (тобто першою від ведучого буде стояти людина з найбільш світлими очима, а людина з найбільш темними очима буде завершувати ряд). Також можна запропонувати зробити цю вправу навпаки – розташуватися в групі № 1 за принципом «від світлого до темного», а в групі № 2 – «від темного до світлого». Після виконання завдання з числа учасників можуть бути обрані «експерти» (по одному учаснику з протилежних команд), яким пропонують подивитися в очі кожній людині та оцінити правильність розташування учасників за пропонованим принципом.

***2. Основний етап тренінгу (1 частина) «Психологічна культура конкуренції персоналу закладів освіти»***

*Інтерактивні техніки:*

* *Бліц-опитування учасників групи* (із подальшим груповим обговоренням): учасникам тренінгу запропоновано індивідуально, анонімно, на окремих аркушах паперу відповісти на запропоновані питання: «Чи зустрічаю я вияви конкуренції у своєму житті? Якщо так, то в яких ситуаціях це найбільше відбувається?». Після цього ведучі пропонують одному з учасників прочитати вголос отримані відповіді з метою створення певного психологічного портрету групи з погляду наявності конкуренції в їх житті, найбільш розповсюджених стратегій конкуренції та усвідомлення самими учасниками певних проблем, що були озвучені їх колегою. Використання цього прийому дає можливість відчути «реальність» проблеми конкуренції в системі закладів освіти , адже ця інформація «народжена» в аудиторії, а не принесена «ззовні» тренерами або взята з книжок.
* *Метод незавершених речень* (із подальшим груповим обговоренням):

«Конкуренція – це…»; «Конкуренція для мене – це…»; «Конкурент – це…».

* *Робота в парах* (з подальшим груповим обговоренням): «Наведіть приклади конкуренції у різних сферах життєдіяльності сучасної людини» (якщо вона зустрічається в цих сферах)». Учасники по черзі наводять приклади конкуренції в навчанні (курси), роботі, сім’ї, спорті, особистому житті, інших сферах. Далі результати роботи презентуються парами, ведучий узагальнює найбільш типові вияви конкуренції у різних сферах життя працівників закладу освіти.
* *Бліц-опитування учасників групи* (із подальшим груповим обговоренням): учасники тренінгу індивідуально, анонімно, на окремих аркушах паперу відповідають на наступні питання: «Частіше за все люди в нашому суспільстві в ситуації конкуренції поводять себе..»; «Частіше за все працівники закладу освіти поводять себе в ситуації конкуренції»; «Частіше за все в ситуації конкуренції я…».
* *Рольова гра: «Психологічні стратегії конкуренції персоналу закладу освіти».* Аудиторія розподіляється на групи. Кожна група отримує від ведучого кейс, в якому наведено приклади конкуренції в діяльності організацій системи закладу освіти. Кожна група програє найбільш ефективний та результативний спосіб поведінки особистості в ситуації конкурентної взаємодії. По завершенню завдання учасники тренінгу висловлюють свої відчуття від тієї взаємодії, в якій вони знаходилися під час програвання кейсів. Аналізуються конструктивні та деструктивні наслідки від поведінки учасників конкурентної взаємодії, ситуації ігнорування/уникання конкуренції. Визначаються шляхи конструктивної взаємодії, кейси програються в її контексті. Здійснюється обговорення її результативності та психологічних особливостей порівняно з іншими стратегіями.
* *Міні-лекція: «Класифікація психологічних стратегій конкуренції»* [4; 5–10]. Приклади їх вияву в політиці, бізнесі та ін. (з використанням фото, відео, інтернет- матеріалів, сюжетів з мультиплікаційних та кінофільмів).
* *Бліц-опитування учасників групи* (із подальшим груповим обговоренням): учасники тренінгу індивідуально, анонімно, на окремих аркушах паперу відповідають на наступні питання: «Які стратегії поведінки в конкуренції частіше використовуються керівниками, працівниками Вашої організації, Вами: а) конструктивні; б) деструктивні; в) поєднання конструктивних і деструктивних; г) ігнорування/уникання; д) інший тип (допишіть, будь ласка, який саме).
* *Робота в малих групах та презентація результатів виконання завдання: «Вияви конкуренції всередині та між закладами освіти».*
* *Індивідуальне завдання:* Намалюйте на окремих аркушах (анонімно) у символічному вигляді «конкуренцію». Всі відповіді тренерами вивішуються на дошці, і всі учасники тренінгу запрошуються до аналізу отриманих результатів та їх співвіднесення з аналізом відповідей на завершення речення «Конкуренція – це…». Аналізується наявність відмінностей в отриманих результатах.
* *Бліц-опитування учасників групи* (із подальшим груповим обговоренням): учасники тренінгу індивідуально, анонімно, на окремих аркушах паперу відповідають на наступні питання: «Чи необхідна конкуренція особисто Вам?»; «Якщо так, то чому?»; «Чи необхідна конкуренція у Вашій організації?; «Якщо так, то чому?».
* *Проектне творче завдання* (робота в проектних командах): «Психологічна культура конкуренції персоналу закладу освіти: сутність, складові, зміст, вияви, проблеми».
* *Узагальнююча міні-лекція*: «Психологічна культура конкуренції персоналу закладу осіти : складові, зміст, вияви, проблеми» [5–10].
* *Робота в парах*: «Визначте, будь ласка, психологічні умови формування підвищення психологічної культури конкуренції персоналу закладу освіти».

***3. Основний етап тренінгу (2 частина): «Розвиток психологічних характеристик конкурентоздатності персоналу закладу освіти»***

*Інтерактивні техніки:*

* *Метод незавершених речень* (із подальшим груповим обговоренням):

«Конкурентоздатність для мене – це…»; «Моя конкурентна власність (конкурентні переваги, що забезпечують успіх в конкуренції)».

* *Бліц-опитування учасників групи* (із подальшим груповим обговоренням): учасникам тренінгу запропоновано індивідуально, анонімно, на окремих аркушах паперу відповісти на запропоновані питання: «Наскільки актуальним є для Вас питання розвитку власної конкурентоздатності? (за шкалою 100%)?». Після цього ведучі пропонують одному з учасників прочитати вголос отримані відповіді з метою створення певного психологічного портрету актуальності власної конкурентоздатності.
* *Психологічний практикум*: «Діагностика особливостей розвитку психологічних характеристик власної конкурентоздатності персоналу закладу освіти» з використанням комплексу діагностичних методик.
* *Метод рефлексії та побудови власного профілю конкурентоздатності*: за результатами виконання завдання, базуючись на отриманих показниках діагностики, реалізується техніка «Створення «квітки» власної конкурентоздатності» [8], кожна пелюстка якої – представленість розвитку комплексу психологічних характеристик конкурентоздатності особистості в умовах організаційного розвитку. Всі відкладені на зворотному боці пелюсток показники утворюють «власний профіль конкурентоздатності» кожного учасника тренінгу. Здійснюється самоаналіз важливості розвитку характеристик конкурентоздатності, залежно від потреб учасників у їх розвитку, специфіки діяльності їх організацій, професійної діяльності та ін. За бажанням учасників відбувається презентація результатів роботи.
* *Розробка індивідуальної програми*: «Розробка алгоритму розвитку «конкурентоздатної власності та резервів» (з урахуванням результатів тестування): визначення «резервів»; визначення конкретних методів, форм і термінів їх самостійного розвитку [8].
* *Узагальнююча міні-лекція:* «Психологічні особливості феномену «конкурентоздатність» та умови розвитку конкурентоздатності персоналу закладу освіти» [1–10].

***4. Заключна частина тренінгу***

* *Рефлексивний аналіз* (робота в групі): «Що дав особисто мені тренінг?».
* *Заповнення анкет:* «Оцінка ефективності роботи 1–2 частин тренінгу (приклад анкети див. у табл. 1).

***Таблиця 1***

**Анкета «Оцінка ефективності роботи»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ занять** | Які методи та форми роботи були найбільш корисними для Вас? | Практичне значення заняття для Вашоїпрофесійної діяльності | Практичне значення заняття особисто для Вас | Оцінка еф-сті заняття в цілому |
| 1. Вступ до тренінгу | **1** | **2** |  **3** | **1** | **2** |  **3** | **1** | **2** |  **3** | **1** | **2** | **3** |
| 2.«Психологічна культура конкуренції вдержадміністраціях» | **1** | **2** |  **3** | **1** | **2** |  **3** | **1** | **2** |  **3** | **1** | **2** | **3** |
| 3.«Розвиток конкурентоздатності особистостідержслужбовця» | **1** | **2** |  **3** | **1** | **2** |  **3** | **1** | **2** |  **3** | **1** | **2** | **3** |
| 4.Наскільки в цілому виправдалися Ваші очікування щодо таких занять втренінгу**?** 0%-100% \_ (напишіть%) |
| 5. Оцініть в цілому ефективність 1–2 занять тренінгу? **1 2 3 4 5** |
| 6.Чи порекомендували б Ви цей тренінг Вашим колегам? Так НіЧому? \_  |
| 7.Чи взяли б Ви участь у майбутньому в подібних тренінгах? Так НіЧому? \_  |
| 8.Що в цілому Вам сподобалось натренінгу?  |
| 9. Ваші побажання щодо вдосконалення змістуроботи  |
| 10. Ваші побажання щодо вдосконалення роботи тренерів \_ |
| 11. Ваші побажання щодо вдосконалення організаторамтренінгу\_  |

ЛІТЕРАТУРА

1. Карамушка Л.М. Технологія формування конкурентоздатної команди. Технології роботи організаційних психологів. навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. К.: ІНКОС. 2015. С. 85–110.

2. Карамушка Л.М. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді. К. : Наук. світ. 2014. 182 с.

3. Карамушка Л.М. Зміст та структура тренінгу «Психологія організаційного розвитку освітніх організацій». Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. К. : А.С.К. 2011. Вип. 31. С. 3–13.

4. Максименко С.Д. Аналіз стратегій конкуренції керівників сільських рад. Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези І Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (29 червня – 2 липня 2011 року, м. Кам’янець-Подільський) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К.-Кам’янець-Подільський : Аксіома. 2011. С. 6–9.

5. Карамушка Л.М. Технологічний підхід в діяльності організаційних психологів: сутність та основні форми реалізації*. Педагогічна і психологічна наука в Україні : зб. наук. праць* : в 5 т. – Т. 2 : Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. – К. : Педагогічна думка, 2012.

6. Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організацій : *тези VI науково-практичної конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25– 27 червня 2009 р.) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, О.А. Філь.* К. : Інтерлінк. 2009. – 240 с.

7. Філь О.А. Методичний інструментарій для комплексної психологічної діагностики рівня розвитку конкурентоздатності сучасних організацій. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К.: А.С.К., 2015. Ч. 26. С. 338– 348.

8. Філь О.А. Тренінг «Психологія розвитку конкурентоздатності освітніх організацій в умовах організаційного розвитку». *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.* за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К. : А.С.К., 2017. Вип. 31. С. 19–25.

9. Філь О.А. Теоретична модель конкурентоздатності організацій. *Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VІІІ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (4–6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ)*/ за наук. ред. С.Д. Максименка Л. М. Карамушки. 2012. С. 24–27.

10. Karamushka, L. (2014) Technology of competitive team creation. *28th International Congress of Psychology (China, Beijing, 8–13 August, 2014*) 591p.

11. Інтернет-ресурс URL: <http://www.kyiv-obl.gov.ua/news/url/trening_psihologichni_osnovi_rozvitku_konkurentozdatnosti_personalu_derzhadministratsij>

**Додаток Е**

**Спецкурс**

**«Стратегічне управління та конкурентоспроможність в освіті: розвиток лідерських навичок керівників загальноосвітніх навчальних закладів»**

**Модуль 1. Стратегічні аспекти управління освітнім закладом**

**Тема 1: Роль та значення конкурентоздатності в освітній сфері.**

*Лекція 1*. Огляд концепції конкурентоздатності в освітній сфері.

 План:

1. Основні підходи до визначення конкурентоздатності в освітній сфері.
2. Фактори, що впливають на конкурентоздатність освітніх закладів.
3. Вплив конкурентоздатності на фінансовий стан та репутацію освітніх установ.

*Практичне заняття 1*. Значення конкурентоздатності для успішного функціонування освітнього закладу.

Завдання:

1. Сформулюйте власне розуміння концепції конкурентоздатності в освіті.
2. Розгляньте приклади успішних освітніх закладів і їх стратегії для досягнення конкурентоспроможності.
3. Розробіть перелік ключових показників успішності освітнього закладу, пов'язаних із конкурентоздатністю.

**Тема 2: Стратегічна адаптація в управлінні освітнім закладом.**

*Лекція 2.* Розгляд аспектів адаптації при входженні управлінця освітнім закладом в нові умови.

План:

1. Ключові чинники, які впливають на необхідність стратегічної адаптації в управлінні освітнім закладом.
2. Етапи стратегічної адаптації та розробіть план впровадження адаптаційних заходів.

*Практичне заняття 2.* Важливість планування та стратегічної адаптації для ефективного управління.

Завдання:

1. Розробіть стратегічний план адаптації для управління освітнім закладом в умовах змін.
2. Проаналізуйте взаємозв'язок стратегічного планування та адаптації з ефективністю управління.
3. Обговоріть можливі виклики та перешкоди, які можуть виникнути під час впровадження стратегічних адаптацій у освітніх закладах.

**Тема 3: Когнітивно-операційний компонент як складова конкурентоздатності освітнього закладу.**

*Лекція 3.* Аналіз когнітивних та операційних аспектів управління.

План:

1. Роль когнітивних процесів у прийнятті стратегічних рішень у сфері освіти.
2. Операційні аспекти управління освітнім закладом та їх вплив на конкурентоздатність.
3. Практичні методи вдосконалення когнітивно-операційного компонента управління освітнім закладом

*Практичне заняття 3.* Впровадження інновацій та розвиток креативних стратегій управління.

Завдання:

1. Розгляньте приклади інновацій в управлінні освітніми закладами та їх вплив на конкурентоздатність.
2. Запропонуйте креативні стратегії для вирішення актуальних проблем у сфері освіти.
3. Обговоріть можливі виклики та переваги впровадження інновацій та креативних стратегій в управління освітнім закладом.

**Модуль 2. Розвиток особистісних якостей керівника освітнього закладу.**

**Тема 1: Проблема самопрезентації та принципи її побудови.**

*Лекція 4.* Основні аспекти власного іміджу та самопрезентації.

План:

1. Важливість власного іміджу для керівника освітнього закладу та його вплив на сприйняття співробітників та громадськості.
2. Ключові принципи ефективної комунікації та їх роль у формуванні позитивного іміджу керівника

Завдання:

1. Розробіть план покращення власного іміджу, визначаючи ключові аспекти для успішної самопрезентації.

*Практичне заняття 4.* Ефективні стратегії комунікації та взаємодії з різними зацікавленими сторонами.

Завдання:

1. Порівняйте імідж керівника освітнього закладу з підпорядкованими та визначте можливі напрямки для покращення взаєморозуміння.
2. Визначте ключові принципи ефективної комунікації та їх роль у формуванні позитивного іміджу керівника.
3. Розробіть стратегії взаємодії з різними групами зацікавлених сторін, такими як вчителі, батьки, учні, та інші зацікавлені групи.

**Тема 2: Розвиток особистісних якостей для формування конкурентоздатності освітнього закладу.**

 *Лекція 5*. Визначення ключових особистісних якостей для успішного керівника.

План:

1. Основні особистісні якості, які необхідні для успішного керівника освітнього закладу.
2. Важливість постійного професійного розвитку для керівників освітніх закладів.

Завдання:

1. Розробіть план особистісного розвитку, враховуючи виявлені потреби та рекомендації

 *Практичне заняття 5.* Стратегії розвитку та підвищення кваліфікації.

Теоретичні питання:

1. Важливість постійного професійного розвитку для керівників освітніх закладів.

Завдання:

1. Розробіть індивідуальний план розвитку та підвищення кваліфікації для керівника освітнього закладу.
2. Проведіть дискусію щодо досвіду учасників курсу з використання стратегій розвитку та їх вплив на ефективність управління освітнім закладом.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Безбородих С. М. Формування конкурентоспроможності майбутніх педагогів у процесі професійної підготовки: автореф. дис. … канд. пед. наук. 13.00.04 – Теорія та методика професійної освіти. Старобільськ, 2016. 22 с.
2. Літкевич А. М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Вісник післядипломної освіти. Випуск 9(38) «Серія «Педагогічні науки» URL:* [*https://doi.org/10.32405/2218‐7650*](https://doi.org/10.32405/2218%E2%80%907650)
3. Літкевич А.М. Управління розвитком конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу. дис. Київ. 2021. 235 с.
4. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. навч. посіб. Харків. 2017. 126 с.
5. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 1-9