

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ПАВЛА ТИЧИНИ**

**Факультет соціальної та психологічної освіти**  
**Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

**Антонюк Тетяна Сергіївна**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**  
*спеціальність 073 Менеджмент*

**РЕФЕРАТ**

магістерської роботи  
за освітньо-професійною програмою  
*Управління закладом освіти*

**Умань – 2022**

**Магістерською роботою є рукопис.**

Роботу виконано в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини.

**НАУКОВИЙ КЕРІВНИК:** Кудла М. В. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту

**РЕЦЕНЗЕНТ:** Бялик О. В. – доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту

Захист відбудеться *21.12.2022 о 9:00* на засіданні ЕК кафедри *педагогіки та освітнього менеджменту*.

З роботою можна ознайомитись на кафедрі *педагогіки та освітнього менеджменту*, за адресою: 20308, м. Умань вул. Садова, 28, ауд. № 110 а

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ПЕДАГОГІЧНІЙ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ</b>
1.1	Теоретичні аспекти управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти
1.2	1.2. Особливості конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти як об'єкта управління
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>ЕФЕКТИВНІ ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</b>
2.1	Стан та перспективи розвитку конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти
2.2	Практичні рекомендації удосконалення управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти
<b>ВИСНОВКИ</b>	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

В Україні відбуваються динамічні зміни як в суспільстві, так і в системі освіти. Вимоги до сучасного випускника ростуть та, відповідно, з'являється потреба в освітніх закладах, які зорієнтовані на виживання та активний розвиток в умовах гострої конкуренції.

Управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій. Потрібно розробляти і впроваджувати сучасні освітянські проекти, які мають забезпечити якісну освіту, спрямовану на задоволення потреб суспільства та сучасного освітнього ринку. Управління розвитком повинно забезпечити розвиток закладу освіти відповідно до потреб ринку освітніх послуг, які постійно змінюються. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти означає відповідальність за якість надання освітніх послуг, уміння залучати різні види ресурсів для досягнення мети.

У зв'язку з цим, в системі вітчизняної загальноосвітньої підготовки відбуваються суттєві зміни, направлені на забезпечення всебічного розвитку особистості, що зумовлює перегляд змістовного наповнення понять «загальна освіта», «освітній процес», а також зміну термінологічного і понятійного апарату. Зокрема, з прийняттям нового Закону України «Про освіту», поняття «загальноосвітній навчальний заклад» було замінено на «заклад загальної середньої освіти», адже загальна середня освіта спрямована на забезпечення всебічного розвитку особистості шляхом навчання, виховання та розвитку, які ґрунтуються на загальнолюдських цінностях та принципах. Розглядаючи різноманітні аспекти управління розвитком конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу, ми будемо використовувати поняття «заклад загальної середньої освіти», або, скорочено, – ЗЗСО.

За період незалежності на державному рівні були визначені концептуальні засади української освіти, які віднайшли своє відображення у низці відомчих документів: Державній національній програмі «Освіта»

(«Україна ХХІ століття»), Національній доктрині розвитку освіти України у ХХІ столітті, Концепції профільного навчання в старшій школі, Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 роки, Концепції Нової української школи, Концепції середньої загальноосвітньої школи України, Професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти 2021 року та інших.

Актуальність теми дослідження, на основі аналізу наукових джерел, обумовлено такими викликами: дефіцит відповідності освітніх послуг ринковим вимогам і потребам споживачів; потребі у вдосконаленні механізмів якості надання освітніх послуг; недосконалістю нормативно-правових механізмів, що стосуються розпорядження фінансових ресурсів; нерозвиненим механізмом маркетингу та просування освітніх послуг на ринку регіонального освітнього простору; об'єктивно наявною потребою відповідності забезпечення якості освіти в закладі державним стандартам; ринковим запитом на маркетингову та фандрайзингову компетентності керівника ЗЗСО; неналежним рівнем механізмів управління конкурентоспроможністю ЗЗСО.

Зазначимо, що до чинного законодавства останнім часом вносяться зміни, які спонукають до пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності освітнього процесу, покращення управління розвитком якості надання освітніх послуг, активізації фандрайзингової діяльності керівника закладу освіти, що загалом сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Водночас в системі освіти досі відсутня цілісна система управління конкурентоспроможністю ЗЗСО.

Проблема управління соціально-освітніми системами висвітлювалася у низці психолого-педагогічних досліджень. Зокрема питанню обґрунтування загальних основ педагогічного менеджменту присвячувалися праці Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Н. Клокар, В. Маслова, В. Олійника, Ю. Конаржевського, О. Мармази тощо. Специфіка управлінської діяльності адміністрації закладу освіти розкривалася у працях Л. Васильченко,

В. Гладкової, І. Драч, Л. Калініної, М. Кириченка, С. Корольок, В. Крижко, М. Лапшина, Н. Островерхової, Л. Петренко, З. Рябової та інших.

Проблеми управління ЗЗСО обґрунтовано у працях вітчизняних науковців, зокрема В. Бондар, Л. Ващенко, Б. Гершунського, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Ю. Конаржевського, Н. Лукашевича, В. Маслова, В. Пікельної, О. Попова, О. Савченко та інших.

Проте управлінський аспект розвитку конкурентоспроможності закладів загальної середньої освіти залишається ще недостатньо дослідженим.

Таким чином, актуальність і необхідність дослідження даної проблеми, а також недостатність її розробки у системі управління й обумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи **«Управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти»**.

**Об'єкт дослідження** – процес забезпечення конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

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

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні шляхів управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

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

1. Проаналізувати стан досліджуваної проблеми в педагогічній теорії та практиці.

2. Виявити особливості управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

3. З'ясувати сучасний стан управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

4. Розробити практичні рекомендації управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

Для розв'язання поставлених завдань використано такі **методи** дослідження: теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення, зіставлення, абстрагування, конкретизація та систематизація теоретичних положень та емпіричні: бесіда, анкетування, опитування, спостереження.

**Експериментальна база дослідження.** Експериментальне дослідження проводилося на базі Управління освіти, молоді та спорту Смілянської міської ради. Загальна кількість респондентів – 49 осіб.

**Теоретичне значення роботи** полягає у тому, що обґрунтовано сутність поняття «конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти» та з'ясовано характерні особливості управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

**Практичне значущість** отриманих результатів дослідження полягає в можливості використання теоретичних положень та практичних рекомендацій у практичній діяльності керівників ЗЗСО; у системі управління закладом освіти; у процесі професійної підготовки персоналу та адміністрації закладу загальної середньої освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження представлені у Збірнику наукових праць магістрантів факультету соціальної та психологічної освіти Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини та на XIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика» (24 листопада 2022 р., м. Умань).

**Публікації.** Основні положення дослідження публікувались у статті «Особливості конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти» та тезах «Конкурентоздатність випускника як показник рівня конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти».

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел (71 найменування). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 92 сторінки, з них 78 сторінок основного тексту.

## ВИСНОВКИ

На основі аналізу наукової психолого-педагогічної літератури з'ясовано, що в сучасних соціально-економічних умовах актуальною залишається проблема управління розвитком конкурентоспроможності закладів загальної середньої освіти.

З'ясовано, що конкурентоспроможність закладів загальної середньої освіти це динамічний стан, при якому забезпечується надання конкурентоспроможних освітніх послуг, демонструється висока результативність навчання, а сам заклад освіти користується попитом серед споживачів освітніх послуг. Заклад загальної середньої освіти має постійно розвиватися завдяки взаємообумовленим і взаємопов'язаним процесам всебічної співпраці й конкурентної боротьби між ним та іншими закладами освіти з метою досягнення максимально вигідних позицій на ринку освітніх послуг. Такий процес має відбуватися за рахунок низки нецінових методів, направлених на: поліпшення споживчих характеристик і підвищення споживчої цінності освітніх послуг; орієнтацію на незадоволений попит і наявні перспективи розвитку; розробку та освоєння нових освітніх послуг й програм, педагогічних технологій, нововведень в організацію навчання тощо.

Обґрунтовано, що управління конкурентоспроможністю ЗЗСО в системі освіти повинно ґрунтуватися на особливостях стратегічного управління, адже управління конкурентоспроможністю ЗЗСО є підсистемою стратегічного управління закладом освіти. Важливим аспектом управління конкурентоспроможністю ЗЗСО є те, що реалізація стратегічного управління повинна забезпечуватися на засадах ефективної взаємодії усіх учасників освітнього процесу. Отже, стратегічне управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО повинне базуватися на кадровому потенціалі та орієнтувати діяльність закладу освіти на запити та очікування стейкхолдерів, а також забезпечувати гнучке регулювання і своєчасність змін



у закладі освіти, що в результаті забезпечує досягнення високого рівня конкурентоспроможності у визначеному горизонті планування.

Вважаємо, що якісним показником діяльності ЗЗСО, що впливає на рівень його конкурентоспроможності, є безперервна підтримка інноваційності в управлінні освітнім закладом. Принцип інноваційності в управлінні конкурентоспроможністю ЗЗСО повинен забезпечуватися через підтримку з боку керівництва школи педагогічних новацій, творчої ініціативності та креативності. Враховуючи те, що центральною стадією життєвого циклу закладу освіти є освітній процес, який складається з науково-дослідного, навчально-методичного, навчально-організаційного процесів та інноваційних підходів до реалізації освіти, потрібно, щоб інноваційна технологія в управлінні ЗЗСО пронизувала усі складові освітнього процесу.

Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти характеризується багатофункціональним характером та широким спектром діяльності. Це передбачає не тільки суто економічні, змагальні аспекти конкуренції, але й різноманітні форми співпраці по розробці стратегій, вирішенню спільних проблем і завдань з іншими закладами освіти, державними органами і підприємствами, роботодавцями тощо.

Переконані у тому, що елементами управління, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності ЗЗСО, є: освітній процес; маркетингова та фінансово-економічна складова; інноваційні стратегії системи управління та передові освітні технології; організаційна та корпоративна культури; стратегічно-управлінська складова; матеріально-технічна і технологічна забезпеченість освітнього процесу; конкурентоспроможність персоналу. Управлінські дії суб'єктів управління по відношенню до цих елементів управління повинні передбачати комплекс заходів, спрямованих на те, щоб утримати споживача освітніх послуг та не тільки зберегти в тривалому часовому інтервалі ці стосунки, але й значно поглибити їх, використовуючи наявні людські, фінансові, інфраструктурні

ресурси, ресурси знань, педагогічних традицій, умінь і навичок педагогічного колективу сформованих в процесі надання освітніх послуг, на основі чого визначено рівні конкурентоспроможності ЗЗСО: високий, середній, низький.

З метою з'ясування стану управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО, нами проведено опитування серед керівників та педагогічних працівників ЗЗСО, результати якого доводять, що педагоги закладу освіти в цілому характеризуються середнім і достатнім рівнем підготовленості до здійснення управління процесом формування конкурентоздатного фахівця. Проте, зниження рівня процедури здійснення цього процесу більшість пов'язує із необхідністю більш цілеспрямованої організації розвитку конкурентоспроможності ЗЗСО в цілому, потребою змін в управлінні даним процесом.

Проведене дослідження дало можливість встановити, що 20,4 % опитаних мають високий рівень від загальної кількості респондентів; 48,2 % мають середній і – 31,4 % низький рівень.

Одержані результати засвідчують, що переважна більшість респондентів мають середній та низький рівні, що підтверджує необхідність актуалізації поставленої проблеми розвитку управління конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. Очевидно, що діагностування рівня управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО є необхідною умовою вдосконалення процесу формування конкурентоздатних фахівців, а відтак потребує систематичного дослідження та вивчення в межах освітньої установи.

Таким чином, вивчення стану управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО переконує в необхідності розробки практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню його рівня й конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

Вважаємо, що в управлінні розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО необхідно враховувати такі два рівні, один з яких (теоретичний), що базується на методології стратегічного управління, безперервній підтримці

інноваційності в управлінні закладом освіти, технологій проєктного менеджменту та педагогічного проєктування. Стратегічне управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО повинне спиратися на людський потенціал та орієнтувати діяльність установи на запити споживачів, а також забезпечувати гнучке регулювання і своєчасність змін у закладі освіти. Організація стратегічного управління розвитком конкурентоспроможності ЗЗСО повинна проходити по напрямку формування динамічної політики управління закладом на засадах інноваційності та конкурентоспроможності, яка забезпечується через підтримку педагогічних новацій, творчої ініціативності та креативності. При цьому, інноваційні технології в управлінні закладом освіти повинні пронизувати усі складові освітнього процесу. Другий рівень (практичний), який передбачає такі дії: розширення участі ЗЗСО у сфері соціальної активності; забезпечення сервісної та комунікативної політики ЗЗСО в конкурентному середовищі ринку освіти; розвиток зв'язків із провідними і науковими установами та закладами вищої освіти; розширення участі закладу у міжнародній діяльності; розширення застосування ІТ-технологій в усіх сферах діяльності ЗЗСО; проведення персоналізації й автоматизації рутинних освітніх процесів; прийняття програми розвитку закладу та персоналу, в якій би поєднувалися особисті освітні потреби педагогічного персоналу, суб'єктів управлінської діяльності та загального розвитку освітньої організації; затвердження посадових інструкцій персоналу, в яких би наголошувалося на готовності педагогів до інноваційної діяльності; постійного навчання через проведення тренінгів як професійних, так і мотиваційних, що проводяться спеціалістами соціально-психологічної служби.

Отже, управлінські дії по забезпеченню конкурентоспроможності в освітній сфері повинні передбачати комплекс заходів, спрямованих на те, щоб утримати споживача освітніх послуг та не тільки зберегти в тривалому часовому інтервалі ці стосунки, але й значно поглибити їх, використовуючи наявні людські, фінансові, інфраструктурні ресурси, ресурси знань,

педагогічних традицій, умінь і навичок педагогічного колективу сформованих в процесі надання освітніх послуг.