

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Удосконалення управління закладу загальної середньої освіти засобами
маркетингових технологій (на прикладі комунального закладу «Харківський ліцей
мистецтв № 133 Харківської міської ради»)»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: ЗУЗПО-24мг

спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

_____/_____Євгенія САДОВНИКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/_____Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/_____Тетяна ЛАЗАРЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувачки кафедри _____/_____Наталія БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/_____Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/_____Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: Педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладами професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

(підпис)

«__»_____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачці Євгенії САДОВНИКОВОЇ**

1.Тема: «Удосконалення управління закладу загальної середньої освіти засобами маркетингових технологій (на прикладі комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради)»»затверджена наказом по академії № від «__»_____ 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «30» листопада 2025 р_____

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні засади впровадження маркетингових технологій в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти. Розділ 2. Аналіз управлінської діяльності на основі маркетингових технологій на прикладі кз Харківському ліцеї мистецтв №133. Розділ 3. Напрями вдосконалення управління ЗЗСО із застосуванням маркетингових технологій.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 15 рис., 5 табл., презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

_____ Влада МАРКОВА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Євгенія
САДОВНИКОВА
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувачка

_____ (підпис)

Євгенія
САДОВНИКОВА

Нормоконтроль:

_____ (підпис)

Влада МАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення управління закладу загальної середньої освіти засобами маркетингових технологій (на прикладі комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради)»».

Магістерська робота містить: 149 сторінок, 15 рис., 5 табл., 72 джерела.

Перший розділ присвячено теоретичному аналізу управління закладом загальної середньої освіти з перспективи маркетингових підходів. Розкрито сутність класичного циклу менеджменту та охарактеризовано маркетингово-орієнтований цикл управлінської діяльності керівника установи. Надано характеристику маркетинговим методикам, застосовним в управлінні ЗЗСО.

Другий розділ фокусується на описі специфіки менеджменту закладом загальної середньої освіти на засадах маркетингових технологій (на прикладі комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради»). Сформульовано сутнісне визначення організаційно-педагогічних умов як сукупності обставин (чинників), які створюються внаслідок управлінських впливів і забезпечують досягнення запланованого результату.

У третьому розділі розкрито вектори оптимізації використання маркетингових технологій в управлінні ЗЗСО. Безпосередньо охарактеризовано маркетингову стратегію управління закладом загальної середньої освіти в умовах нестабільності. Створено інструментарій для оцінювання рівня готовності менеджерів ЗЗСО до застосування маркетингових технологій, а саме: розроблена відповідна кваліметрична (факторно-критеріальна) модель. У роботі сформульовано рекомендації для керівного складу ЗЗСО щодо практичного застосування маркетингових підходів.

Ключові слова: маркетингові технології; менеджмент закладом загальної середньої освіти; маркетингова стратегія; організаційно-педагогічні умови.

ANNOTATION

Topic: "Improving the management of a general secondary education institution using marketing technologies (on the example of the municipal institution "Kharkiv Lyceum of Arts No. 133 of the Kharkiv City Council)".

Master's thesis contains: 149 pages, 15 figures, 5 tables, 72 sources.

The first section is devoted to the theoretical analysis of the management of a general secondary education institution from the perspective of marketing approaches. The essence of the classical management cycle is revealed and the marketing-oriented cycle of the management activity of the head of the institution is characterized. The marketing methods applicable in the management of a general secondary education institution are described.

The second section focuses on the description of the specifics of management of a general secondary education institution based on marketing technologies (using the example of the municipal institution "Kharkiv Lyceum of Arts No. 133 of the Kharkiv City Council"). The essential definition of organizational and pedagogical conditions is formulated as a set of circumstances (factors) that are created as a result of managerial influences and ensure the achievement of the planned result.

The third section reveals the vectors for optimizing the use of marketing technologies in the management of a general secondary education institution. The marketing strategy for managing a general secondary education institution in conditions of instability is directly characterized. A toolkit has been created to assess the level of readiness of general secondary education managers to apply marketing technologies, namely: an appropriate qualimetric (factor-criterion) model has been developed. The paper formulates recommendations for the management of general secondary education institutions regarding the practical application of marketing approaches.

Keywords: Marketing technologies; management of a general secondary education institution; marketing strategy; organizational and pedagogical conditions.

ЗМІСТ

ВСТУП		7
Розділ 1. Теоретичні засади впровадження маркетингових технологій в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти		11
1.1.	Особливості застосування маркетингового підходу в управлінні ЗЗСО	11
1.2.	Маркетингові технології як інструмент ефективного управління в освітній сфері	25
Висновки до першого розділу		39
Розділ 2. Аналіз управлінської діяльності на основі маркетингових технологій на прикладі КЗ Харківській ліцей мистецтв №133		41
2.1.	Загальна характеристика комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв №133 Харківської міської ради»	41
2.2.	Організаційно-педагогічні умови впровадження маркетингових технологій в управління КЗ Харківській ліцей мистецтв №133	57
Висновки до другого розділу		73
Розділ 3. Напрями вдосконалення управління КЗ Харківській ліцей мистецтв №133 із застосуванням маркетингових технологій		76
3.1.	Розробка маркетингової стратегії для управління освітнім закладом в умовах змін та викликів	76
3.2.	Практичні рекомендації керівникам ЗЗСО щодо впровадження та оптимізації маркетингових підходів	89
Висновки до третього розділу		103
ВИСНОВКИ		105
Список використаних джерел		109
Додатки		115

ВСТУП

Функціонування закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) у сучасних реаліях розгортається в умовах зростаючих та багатовимірних викликів, зумовлених воєнним станом і потребами майбутнього повоєнного відновлення України. Саме така суспільно-політична ситуація висуває чітку вимогу до впровадження інноваційних методик, покликаних посилити розвиток людського ресурсу держави через формування цілісної та якісної системи надання освітніх послуг. Розвиток людського капіталу, який розглядається як системоутворюючий чинник конкурентоспроможності країни, забезпечується ефективною управлінською системою; за актуальних умов вона має стимулювати суттєві трансформації в організаційній культурі ЗЗСО. Такі зміни реалізуються передусім через формування у персоналу компетентностей життєстійкості (резилієнтності) та здатності до адаптації в динамічному й нестійкому середовищі. Виходячи з цього, можна стверджувати, що в ситуації невизначеності першочерговим завданням освітніх інституцій стає всебічний розвиток особистості шляхом виявлення та цілеспрямованого формування її освітніх потреб.

Одними з найефективніших інструментів сучасності, що сприяють забезпеченню високої якості освітніх послуг і формуванню успішного іміджу ЗЗСО, визнаються маркетингові технології. За умов нестабільності маркетингові підходи до управління закладом набувають статусу цілісної філософської концепції, зорієнтованої на визначення та задоволення потреб окремого індивіда, запитів місцевої громади та стратегічного суспільного замовлення держави. У глобалізованому середовищі, що характеризується цифровою трансформацією та технологічними змінами, пов'язаними з «Industrie 4.0» і «Industrie 5.0», ключовою рушійною силою успішності освітніх установ стає digital- та Інтернет-маркетинг.

Діяльність закладів загальної середньої освіти ґрунтується на чітко визначеній нормативно-правовій основі. Серед основних документів, що забезпечують правове

регулювання, — Конституція України; Закон України «Про освіту»; Закон України «Про повну загальну середню освіту»; Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»; «Про Стратегію людського розвитку: Рішення Ради національної безпеки і оборони України». У Законі України «Про освіту» підкреслюється, що освіта визначається державним пріоритетом, який забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства; вона постає як стратегічна інвестиція в людський капітал, а також у сталий розвиток суспільства та держави.

Реалізація зазначених вище завдань може бути забезпечена шляхом упровадження інноваційних управлінських механізмів у діяльність ЗЗСО, зокрема через застосування маркетингових підходів у сфері освіти. Питання маркетингу в освіті, освітнього маркетингу та маркетингових технологій розглядаються у працях широкого кола українських і зарубіжних науковців. До таких авторів належать Г. Армстронг, Р. Беккер, О. Боднар, О. Болотна, Т. Борисова, Б. Братанич, Г. Єльнікова, Н. Іванечко, С. Ілляшенко, Г. Кравченко, Ф. Котлер, Г. Мосюра, Т. Оболенська, О. Почуєва, Ю. Процишин, Т. Рожнова, З. Рябова, Т. Сорочан, Г. Федоров, К. Фокс, Є. Хриков, Ю. Шипуліна та інші дослідники, чия наукова спадщина формує теоретико-методичний фундамент цього напрямку.

Аналіз наукових праць і нормативних джерел дозволяє дійти висновку, що інтеграція маркетингових механізмів у систему управління ЗЗСО здатна підвищити ефективність розвитку установи та забезпечити її успішне позиціонування в конкурентному освітньому середовищі. Разом з тим проведене дослідження засвідчило наявність низки суперечностей, що актуалізують проблематику. Йдеться, зокрема, про такі суперечності:

- між зростаючою актуальністю й об'єктивною потребою впровадження маркетингових технологій у практику управління ЗЗСО та фактичною відсутністю достатніх організаційно-педагогічних умов для реалізації цього процесу;

- між цифровізацією маркетингових методик і необхідністю їх застосування в освітній діяльності закладу, з одного боку, та недостатньою готовністю менеджерів і педагогічних працівників до їх ефективного використання у професійній діяльності — з іншого.

Вищезазначене зумовило вибір теми дослідження: «Удосконалення управління закладу загальної середньої освіти засобами маркетингових технологій (на прикладі комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради»)».

Мета дослідження полягає в теоретичному аналізі стану управління закладом загальної середньої освіти на засадах маркетингових технологій та у розробці шляхів оптимізації цього стану.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

1. На підставі аналізу наукових джерел та нормативної документації визначити сутність управління ЗЗСО на засадах маркетингових технологій.

2. Розкрити специфіку управління ЗЗСО на маркетингових засадах (на прикладі комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради»).

3. Описати організаційно-педагогічні умови застосування маркетингових технологій в управлінні ЗЗСО.

4. Визначити напрями вдосконалення використання маркетингових технологій в управлінні ЗЗСО.

5. Сформулювати рекомендації керівникам ЗЗСО щодо застосування маркетингових технологій.

При написанні магістерської роботи нами було застосовано низку теоретичних та емпіричних методів дослідження:

- Аналіз, узагальнення та систематизація сприяли визначенню мети та завдань дослідження.

- Аналітико-монографічний метод забезпечив аналіз як наукових джерел, так і нормативно-правових актів у сфері управління ЗЗСО.

- Статистико-економічний метод був використаний для збору та обробки статистичних даних дослідження.

Об'єкт дослідження: Управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: Організаційно-педагогічні умови та стратегія управління ЗЗСО на засадах маркетингових технологій.

Практична цінність роботи полягає у:

- Описі організаційно-педагогічних умов управління ЗЗСО на маркетингових засадах.

- Розробці маркетингової стратегії управління ЗЗСО в умовах невизначеності.

- Створенні інструментарію оцінювання стану готовності менеджерів ЗЗСО до використання маркетингових технологій на кваліметричній основі.

- Формулюванні рекомендацій керівникам освітніх закладів щодо застосування маркетингових технологій.

Структура та обсяг магістерської роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (72 найменування) і 5 додатків. Загальний обсяг змісту роботи викладено на 149 сторінках, включає 5 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Особливості застосування маркетингового підходу в управлінні ЗЗСО

Сучасні суспільні трансформації, що розгортаються в умовах глобальної невизначеності, інституційної нестабільності та масштабної технологічної революції, зумовлюють посилення уваги до розвитку людського потенціалу як стратегічно важливого ресурсу держави. Саме у такому контексті особливої значущості набуває впровадження результативних управлінських технологій, покликаних забезпечити адаптивність системи освіти до нових соціальних викликів і підтримати пріоритети всебічного розвитку особистості. Одним із провідних інструментів реалізації зазначених завдань дедалі чіткіше постає маркетинговий підхід до управління закладом загальної середньої освіти, який у 2025 році визнається не просто актуальною, а фактично невід'ємною складовою сучасної управлінської діяльності.

Поглиблений аналіз наукових досліджень засвідчує, що маркетинг в освіті розглядається як ефективна управлінська технологія, здатна не лише оперативно реагувати на зміни середовища, а й прогнозувати та формувати освітні запити суспільства у довгостроковій перспективі. Освітній маркетинг у сучасному тлумаченні означає цілеспрямовану діяльність керівництва ЗЗСО та всіх учасників освітнього процесу, зорієнтовану на виявлення, формування та розвиток освітніх потреб здобувачів освіти, на популяризацію освітніх послуг, а також на підвищення суспільної цінності освіти як базової соціальної категорії.

Концептуально маркетинг в освіті спирається на класичні принципи маркетингової діяльності, серед яких ключовим виступає виявлення і задоволення потреб споживачів — у даному випадку здобувачів освіти, їхніх батьків та широкої громадськості [33; 48]. Сутність освітнього маркетингу полягає у формуванні

позитивного іміджу закладу освіти, у розробленні та підтримці унікальної освітньої пропозиції, у системному просуванні освітніх продуктів через різні канали комунікації, а також у здатності закладу адаптуватися до трансформацій у зовнішньому середовищі та налагоджувати партнерські взаємини. У конкурентному просторі заклади освіти фактично виступають суб'єктами ринку, які змагаються за увагу споживача, використовують інноваційність, якість, етичність і гнучкість як основні параметри освітньої пропозиції.

Істотного впливу на зміст і логіку освітнього маркетингу сьогодні набувають новітні технологічні тренди. Концепція Industry 4.0, що охоплює багатовимірні процеси автоматизації, цифрової трансформації, застосування штучного інтелекту, технологій віртуальної та доповненої реальності, а також інтенсивний розвиток методів оброблення великих масивів даних, уже докорінно змінила підходи до організації освітнього процесу [16]. Поступово її змінює парадигма Industry 5.0 [18], яка акцентує увагу на гуманістичних орієнтирах, сприяє персоналізації освітніх траєкторій та вибудовує модель гармонійної взаємодії людини з інтелектуальними технологічними системами. За таких умов освіта постає не лише як механізм трансляції знань, а як комплексна платформа розвитку особистості, формування критичного мислення, креативності та здатності до навчання впродовж життя — *lifelong learning*, який є центральним елементом освітньої політики 2020-х років.

Зміна технологічної парадигми безпосередньо позначається на вдосконаленні управлінських підходів у ЗЗСО. З урахуванням принципів Industry 5.0 освітній маркетинг значно розширює свої функціональні межі: він не обмежується лише просуванням освітніх послуг, а також сприяє формуванню етичних практик взаємодії у сфері освіти, забезпечує відповідність ціннісних орієнтирів закладу суспільним очікуванням, підтримує інтеграцію інновацій у поєднанні з дотриманням гуманітарних принципів. Технології при цьому повинні не замінювати людину, а доповнювати її потенціал, забезпечуючи персоналізацію освітнього середовища та орієнтацію освітніх практик на індивідуальні потреби конкретного здобувача освіти.

Візуалізація «Ключові характеристики (переваги) Industry 5.0», укладена автором на основі джерела [18], наведена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Ключові характеристики Industry 5.0

У 2025 році особливої актуальності набуває стратегічне завдання маркетингової діяльності у сфері освіти — просування освіти як фундаментальної соціальної цінності. Йдеться про те, що управлінські рішення в закладах загальної середньої освіти мають ґрунтуватися не лише на прагматичних розрахунках щодо ефективності чи конкурентоспроможності, а й на глибокому усвідомленні ролі освіти у розбудові демократичного суспільства, у створенні інклюзивного та безпечного освітнього середовища, у збереженні культурної ідентичності, а також у формуванні соціального капіталу як ресурсу розвитку громади та держави. Таким

чином, маркетинг освітніх послуг у сучасних умовах виходить за межі класичних підходів до позиціонування закладу й перетворюється на механізм осмисленого соціокультурного впливу.

Науковиця О. Почуєва виокремлює низку ключових напрямів маркетингової діяльності керівника ЗЗСО, які визначають успішність управлінських рішень. Передусім ідеться про системне дослідження ринку освітніх послуг, що включає аналіз його динаміки, виявлення чинників попиту й пропозиції, а також оцінювання конкурентного середовища. Важливим аспектом виступає аналіз та прогнозування потреб і очікувань батьків та здобувачів освіти, що дозволяє формувати освітню пропозицію, здатну перевищувати державні стандарти та орієнтуватися на перспективні напрями розвитку. До зазначених складових додаються такі значимі завдання, як цілеспрямоване формування та підтримка позитивної репутації закладу освіти, створення й впровадження цілісної маркетингової концепції розвитку установи, спрямованої на забезпечення високої якості освітніх послуг, а також стимулювання та розвиток мотивації здобувачів освіти до самореалізації та підвищення їхньої освітньої активності [42; 67].

Інструментальний вимір освітнього маркетингу в ЗЗСО охоплює розроблення спеціальної концепції маркетингового розвитку, що відображає місію закладу, його бачення майбутнього, стратегічні та операційні цілі, а також провідні напрями діяльності, орієнтовані на потреби цільової аудиторії. Така концепція забезпечує узгодженість управлінських рішень, сприяє реалізації стратегічних і тактичних завдань та дозволяє адаптувати діяльність закладу до очікувань здобувачів освіти і їхніх батьків. Графічна візуалізація провідних завдань маркетингу в управлінні закладом загальної середньої освіти подана на рисунку 1.2 (створено автором на основі джерел [42; 48]).

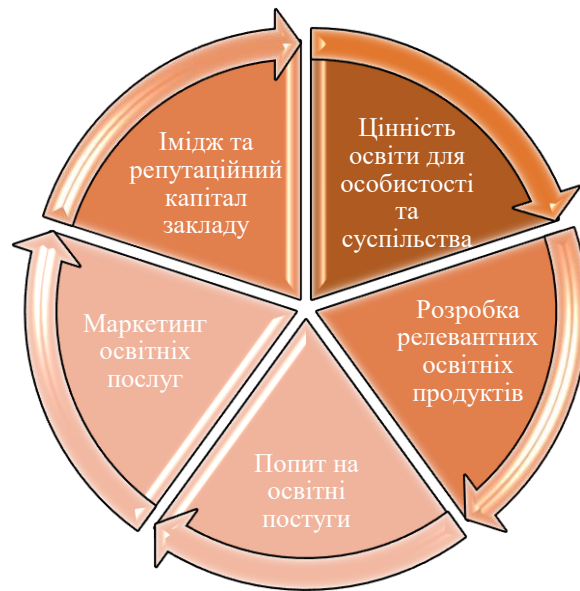


Рис. 1.2. Провідні завдання маркетингу в управлінні закладом загальної середньої освіти

Отже, маркетинговий підхід в управлінні закладом загальної середньої освіти в умовах 2025 року постає як невід’ємна складова стратегічного розвитку освітньої установи. Він забезпечує не лише сталу конкурентоспроможність ЗЗСО на ринку освітніх послуг, а й здатність задовольняти суспільний запит на якісну освіту, водночас зберігаючи гуманістичні засади функціонування освітнього простору та орієнтацію на цінність людського капіталу як ключового ресурсу соціально-економічного прогресу. У цьому сенсі маркетинговий підхід виконує роль інтегративного механізму, що поєднує стратегічне бачення розвитку закладу, врахування інтересів зацікавлених сторін та впровадження інновацій.

Зазначена концепція орієнтована на безперервний пошук інноваційних методів і технологій, необхідних для ідентифікації, формування та задоволення освітніх потреб широкого кола споживачів — особистості, суспільства та держави. Такий підхід має технологічне підґрунтя, яке дозволяє систематизувати управлінську діяльність керівника закладу загальної середньої освіти, забезпечуючи її

послідовність, логічність і результативність. Для розуміння функціональної сутності цих процесів необхідно розглянути зміст поняття «технологія» та уточнити, у якому значенні воно використовується у сфері освітнього менеджменту, зокрема у контексті маркетингових технологій.

Сучасні тлумачні джерела визначають технологію як упорядковану сукупність операцій або дій, які виконуються у певній логічній послідовності й забезпечують досягнення наперед окресленого результату [51; 52]. Таке трактування дозволяє розглядати діяльність керівника ЗЗСО як технологічно організований процес, у межах якого кожний етап управління має власний зміст, структурні характеристики та очікуваний результат. Відтак технологічність управління ґрунтується на чітко визначених процедурах, інструментах і методах, що у своїй сукупності забезпечують ефективність функціонування освітньої установи.

Як зазначають провідні українські дослідники, зокрема Г. Єльнікова, управлінський процес у закладі освіти формується як послідовність стадій або фаз управлінського циклу [14; 41]. У рамках цього циклу авторка визначає п'ять ключових етапів, які відображають повну логіку управлінської діяльності.

1. Визначення та формалізація мети діяльності закладу загальної середньої освіти. Результатом цієї стадії є розроблення моделі діяльності ЗЗСО, що включає нормативні вимоги, представлені через параметри, фактори та критерії оцінювання. Така модель, як правило, має вигляд кваліметричної або факторно-критеріальної субмоделі, яка структурує цілі та очікувані результати.

2. Декомпозиція мети на конкретні завдання та розподіл відповідальності за їх виконання. На цьому етапі здійснюється узгодження змісту управлінських рішень із компетенціями, повноваженнями та функціональними можливостями учасників освітнього процесу — керівництва, педагогічних працівників і здобувачів освіти. Особливу увагу приділено внутрішній логіці організації та специфіці функціонування ЗЗСО. Далі відбувається організація процесу виконання завдань:

керівник забезпечує поточний контроль, координацію діяльності, підтримує ефективну комунікацію між учасниками процесу та організовує зворотний зв'язок.

3. Моніторинг результатів діяльності. На цьому етапі здійснюється контроль проміжних і кінцевих результатів, їхнє порівняння з поставленими цілями та визначення ступеня відповідності очікуваним показникам.

4. Аналіз результатів і прогнозування подальшого розвитку закладу. Вивчається результативність і ефективність реалізованих заходів, формуються аналітичні висновки, що слугують підґрунтям для подальшого стратегічного планування.

На рисунку 1.3 зображено поетапну реалізацію управлінських дій керівника закладу загальної середньої освіти, структуровану у форматі стадій управлінського циклу.



Рис. 1.3. Стадії управлінського циклу керівника ЗЗСО.

У процесі реалізації кожної з управлінських фаз керівник закладу освіти здійснює структурований аналіз інформаційного забезпечення, необхідного для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Тому ефективність управлінської діяльності значною мірою детермінується якісними й кількісними характеристиками інформаційних потоків, що циркулюють в організації та перебувають у полі контролю керівника. Це дає можливість стверджувати, що управління закладом освіти за своєю суттю постає як інформаційно-управлінський процес, який охоплює низку взаємопов'язаних етапів — отримання інформації, її аналітичну обробку та подальшу генерацію нових управлінських смислів і рішень, що й становить кульмінаційну фазу циклу управління.

Аналізуючи маркетингові підходи до управління закладом загальної середньої освіти, слід зазначити, що ключовою характеристикою такої управлінської моделі також є специфічний процес отримання, відбору, оброблення та інтерпретації інформації. Зміст цієї інформації має маркетингове навантаження, оскільки спрямований на формування зацікавленості, лояльності та залучення цільової аудиторії до освітніх пропозицій закладу. Саме тому науковці акцентують на тому, що маркетинговий підхід передбачає певну переорієнтацію класичної схеми управлінського циклу, трансформуючи його в маркетингово-орієнтований формат [48].

Зокрема, у працях З. Рябової запропоновано маркетингово-орієнтований цикл управлінської діяльності керівника закладу освіти [1; 48], який включає такі послідовні стадії:

1. Аналітична стадія. На цьому етапі відбувається проведення різних видів аналізу, цілеспрямоване отримання, відбір і систематизація інформації. Особливу увагу приділено аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти, який здійснюється з використанням інструментів маркетингової діагностики, зокрема SWOT- і PEST-аналізів.

2. Стратегічна стадія. Передбачає усвідомлення та уточнення місії закладу освіти, формулювання стратегічної та локальної мети його діяльності. На цьому етапі здійснюється SMART-аналіз визначених цілей, розробляється маркетингова стратегія та створюється організаційний план її реалізації, що забезпечує цілісність і системність управлінських дій.

3. Діяльнісно-технологічна стадія. Спрямована на практичне втілення стратегії через розроблення освітньої програми закладу та формування комплексу його освітніх послуг. У цей період створюється та розбудовується система забезпечення якості освіти, у тому числі внутрішня система контролю, яка забезпечує відповідність діяльності закладу визначеним стандартам.

4. Контрольно-рефлексивна стадія. Містить розроблення систем моніторингу якості надання освітніх послуг, аналіз ефективності їх реалізації та оцінювання ступеня задоволення освітніх потреб споживачів. Ця стадія також має рефлексивний вимір, який полягає у критичному переосмисленні отриманих результатів і визначенні напрямів подальшого вдосконалення.

Запропонований маркетингово-орієнтований цикл ґрунтується на низці специфічних функцій, які відображають зміст маркетингового підходу до управління ЗЗСО:

- Інформаційно-аналітична функція. Передбачає проведення комплексних досліджень щодо сегментації ринку освітніх послуг, визначення цільових груп і пріоритетних напрямів розвитку закладу.
- Функція позиціонування. Спрямована на формування стійкої позитивної репутації закладу освіти, що є критично важливим для утримання наявних споживачів та залучення нових.
- Стратегічне планування. Включає організацію та реалізацію таких видів аналізу, як SMART-, SWOT- та PEST-аналізи, що дозволяють комплексно визначати перспективні зміни в освітній програмі, розробляти нові послуги та освітні продукти. Особливу вагу має SWOT-аналіз, який сприяє формуванню позитивного

іміджу та підсилює конкурентні позиції закладу як на ринку освітніх послуг, так і на ринку праці.

- Технологічна функція. Забезпечує створення системи та організацію процесу забезпечення якості освітніх послуг. Її зміст формує маркетинговий інструментарій, зокрема комплекс «маркетинг-мікс».
- Контрольно-регулятивна функція. Передбачає визначення стану надання освітніх послуг, здійснення оперативного контролю та регуляцію ступеня досягнення поставлених цілей діяльності закладу загальної середньої освіти.

З огляду на особливості маркетингового підходу до управління ЗЗСО доцільним є детальне вивчення провідної маркетингової технології — маркетинг-міксу, оскільки саме він репрезентує сутність маркетингу в цілому та визначає характер використання його інструментів у сфері освіти. Наукові джерела визначають маркетинг-мікс (маркетингову суміш, маркетинговий комплекс) як сукупність інструментів впливу на цільову аудиторію — потенційних споживачів освітніх послуг — з метою їх залучення до користування пропозиціями закладу.

Маркетинг-мікс (англ. *marketing mix*) побудований на концепції «4Р»: product (товар), price (ціна), place (місце), promotion (просування). У класичних маркетингових першоджерелах ці складові визначають як контрольовані чинники маркетингу, що формують політику створення й використання кожного елемента маркетингової діяльності в організації, зокрема й в освітньому закладі [22]. Наведемо узагальнену характеристику кожної складової:

1. Product (товар). Є ключовим елементом маркетинг-міксу, що відображає політику створення продукту діяльності організації. У класичних економічних підходах продукт — це товарна політика підприємства, яка охоплює характеристики життєвого циклу товару, його якість, дизайн, символіку, гарантійні умови тощо. Для ухвалення рішень щодо створення продукту застосовуються різні показники, що формуються експертною групою організації та визначають доцільність розробки продукту.

2. Price (ціна). Стратегічний напрям діяльності організації, який поєднує стратегічні та тактичні аспекти ціноутворення. Цінова політика охоплює питання встановлення цін, механізми знижок і націнок, кредитування, а також враховує витрати на виробництво та надання послуг, логістичні витрати, ціни конкурентів і бажаний рівень прибутковості. У сфері освіти окремого значення набувають питання демократизації та соціальної доступності ціноутворення.

3. Place (місце). Складова, що визначає способи та канали надання освітніх послуг. Вона охоплює організацію каналів збуту, підготовку персоналу до створення та надання освітніх послуг, логістичні аспекти діяльності. У контексті освіти це також питання доступності — як фізичної (очна форма), так і цифрової (онлайн-освіта).

4. Promotion (просування). Одна з найскладніших складових маркетинг-міксу, що включає рекламу, PR, інструменти маркетингових комунікацій, цифровий маркетинг та директ-маркетинг. Її завдання полягає у забезпеченні узгодження потреб споживачів із діяльністю організації, створенні мотивації до вибору освітніх послуг та підтримці позитивного іміджу закладу. До елементів просування належать рекламні кампанії, акційні пропозиції, цифрові комунікації тощо. Усі ці інструменти формують цілісну систему просування освітніх товарів і послуг, визначаючи політику організації щодо продукту, ціни, комунікацій і каналів збуту.

Кожен із елементів маркетинг-міксу становить органічну частину системи життєдіяльності організації та характеризується комплексною багаторівневою структурою, що забезпечує як внутрішню взаємозумовленість, так і зовнішню узгодженість управлінських процесів. У своїй сукупності ці елементи спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації, формують концептуальний фундамент маркетингового підходу в її діяльності та визначають логіку взаємодії освітнього закладу з цільовою аудиторією, соціальними партнерами й середовищем функціонування.

Водночас у науковій літературі наголошується, що у сфері освіти традиційна формула маркетингової суміші трансформується в розширену модель «7 Ps», яка враховує специфіку освітніх послуг, їх соціальну природу та необхідність поєднання матеріальних, інформаційних і людських ресурсів. Розширений варіант маркетинг-міксу для закладів освіти охоплює такі компоненти:

- освітні програми, що становлять основний продукт діяльності закладу, репрезентують його місію, освітні цілі та унікальність пропозиції;
- ціноутворення, яке відображає фінансові механізми доступності освітніх послуг і водночас забезпечує економічну стійкість організації;
- місце надання послуг, яке включає питання фізичної та цифрової доступності закладу освіти, охоплюючи як очний формат взаємодії, так і онлайн-навчання;
- зручні й ефективні механізми просування освітніх послуг, що реалізуються через рекламну діяльність, зв'язки з громадськістю, організацію івентів, презентацій, комунікаційні кампанії та інші інструменти маркетингових комунікацій;
- освітній та управлінський процеси, які забезпечують змістову, організаційну й адміністративну підтримку освітньої діяльності закладу;
- обладнання, тобто матеріально-технічна база, що гарантує якісне і безпечне освітнє середовище, здатне підтримувати реалізацію навчальних програм і технологій;
- людські ресурси закладу, що охоплюють професійні, комунікативні, управлінські та педагогічні компетентності персоналу як вирішального чинника якості освітніх послуг.

Наочне представлення розширеної маркетингової суміші, адаптованої до потреб закладу освіти, наведено на рисунку 1.4 (складено автором на основі робіт [22; 23]).



Рис. 1.4. Складові маркетинг-мікс для закладу загальної середньої освіти

Заклад освіти має можливість самостійно формувати власну конфігурацію елементів маркетинг-міксу, орієнтуючись на завдання створення позитивної репутації та підтримання конкурентного позиціонування на ринку освітніх послуг. Для більшості освітніх установ ключовим складником цієї системи виступає кадровий потенціал, оскільки саме він визначає якість освітньої діяльності, ефективність комунікацій та спроможність закладу забезпечити інноваційний розвиток. Відтак основним управлінським завданням адміністрації стає формування високопрофесійного педагогічного колективу, а також налагодження конструктивних і стійких взаємозв'язків із громадськістю. Такі взаємозв'язки, у свою чергу, сприяють пошуку сучасних способів просування освіти як суспільної цінності, одночасно забезпечуючи активний пошук актуальних методів вивчення та задоволення освітніх потреб як суспільства в цілому, так і окремої особистості зокрема. Це, безумовно, зумовлює необхідність впровадження інноваційних рішень у практику управління.

Застосування інноваційних підходів дає змогу розробляти нові освітні програми, що ґрунтуються на інтегративному поєднанні потреб закладу освіти з освітніми запитами особистості, громади та держави. Такий підхід водночас стимулює соціальний розвиток регіону, створюючи умови для підвищення рівня освітньої мобільності й культурного зростання. Освітні програми, які втратили актуальність, зазнають трансформації шляхом наповнення їх змістом, що відповідає актуальним потребам сучасних споживачів. Важливо підкреслити, що головним призначенням маркетингу в освіті є підвищення соціальної цінності здобуття освіти, тобто формування в суспільстві розуміння, що освіта — це ресурс майбутнього розвитку.

Ринок освітніх послуг має низку специфічних характеристик. Зокрема, освітні послуги вирізняються тривалим життєвим циклом, що передбачає послідовність етапів формування й реалізації освітньої траєкторії. До того ж ринок поділяється на сегменти зі своїми унікальними ознаками, а репутація закладу освіти стає визначальним чинником його успішності та затребуваності на ринку [3; 32]. Враховуючи це, можна констатувати, що цільова аудиторія освітнього закладу є багатошаровою та охоплює різноманітні категорії споживачів — учнів, батьків, громадськість та інших зацікавлених осіб. Таким чином, головне завдання маркетингового підходу в управлінні ЗЗСО полягає у впровадженні сучасного механізму ідентифікації й формування освітніх потреб різних груп споживачів, що забезпечує конкурентоспроможність закладу, формування його позитивної репутації та просування освіти як значущої суспільної цінності.

Спираючись на позиції З. Рябової, слід підкреслити, що маркетинг в освіті зорієнтований передусім на розвиток людського потенціалу шляхом визначення й реалізації механізмів задоволення освітніх потреб споживачів послуг закладу освіти. До таких потреб належать індивідуальні запити учасників освітнього процесу, соціальні потреби громади, а також завдання держави, що визначаються державним замовленням. Реалізація зазначених напрямів забезпечується шляхом упровадження

маркетингових технологій, у межах яких на перший план виходить підвищення цінності освіти як соціально значущого ресурсу [1; 48].

Традиційно вважається, що основними завданнями маркетингу в управлінні закладом освіти є:

- проведення досліджень ринку освітніх послуг і ринку праці шляхом аналізу динаміки попиту з урахуванням локальних особливостей і характеристик цільових груп споживачів;
- здійснення комплексного аналізу внутрішнього середовища закладу, виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також оптимізація освітнього процесу з урахуванням невикористаних ресурсів;
- розроблення концепції маркетингу відповідно до визначеної стратегії розвитку;
- упровадження системного моніторингу якості освітніх послуг для оцінювання рівня задоволеності споживачів та подальшого вдосконалення змісту, форм і методів освітньої діяльності;
- формування ефективної системи розвитку кадрового потенціалу шляхом застосування механізмів мотивації та стимулювання професійної діяльності;
- оптимізація процесів аналізу діяльності конкурентних закладів освіти та використання здобутої інформації для постійного удосконалення власної стратегії.

Однією з характерних особливостей застосування маркетингових технологій у сфері загальної середньої освіти є провідна роль просвітницької діяльності. Вона передбачає цілеспрямований вплив педагогічного колективу на формування та розвиток ринку освітніх послуг: педагоги, надаючи споживачам цільову інформацію, формують їхнє уявлення про спектр можливостей і переваг освітнього закладу. Унаслідок такої діяльності відбувається просування освіти як суспільної цінності, а також забезпечується розвиток життєвих навичок особистості, включно зі здатністю до відновлення й адаптації у швидкозмінному інформаційному середовищі.

Важливе значення має інформаційно-комунікаційна діяльність педагогічного колективу, спрямована на взаємодію з учнями, батьками, громадою та іншими стейкхолдерами освітнього процесу. Наукові джерела свідчать, що зазначена діяльність корелює з формуванням соціально орієнтованого механізму розвитку ринку освітніх послуг [42; 48]. Тому стратегічна концепція управління закладом освіти має включати такі ключові положення:

- орієнтація на споживача освітніх послуг і формування у нього потреби у постійному особистісному зростанні шляхом виявлення та реалізації механізмів задоволення освітніх потреб;
- активний пошук і застосування новітніх технологій для визначення й формування освітніх потреб різних категорій споживачів;
- тривале, систематичне розроблення та оновлення освітніх програм з урахуванням зворотного зв'язку, результатів аналізу задоволеності та рефлексії.

Зрештою, застосування маркетингових підходів в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти сприяє поглибленню взаємодії між закладом та громадою, зміцнює партнерські зв'язки й формує позитивну репутацію установи шляхом цілеспрямованого впливу на процеси виявлення, формування та задоволення освітніх потреб різних категорій споживачів освітніх послуг.

1.2. Маркетингові технології як інструмент ефективного управління в освітній сфері

Маркетингові технології та особливості їх застосування в управлінському процесі закладу загальної середньої освіти ґрунтуються на загальній теорії технологій, що забезпечує науково виважений підхід до організації управлінської діяльності. Відповідно до тлумачних словників, термін «технологія» має грецьке походження та означає «знання про майстерність» [51]. У наукових інтерпретаціях підкреслюється важливе розмежування між поняттями «майстерність» і

«технологія»: якщо перше нерідко спирається на інтуїтивні здібності суб'єкта діяльності, то друге ґрунтується на законах і закономірностях наукових знань, а також на способах їх практичного застосування [52]. Системний характер технологій, зокрема маркетингових, передбачає формування чіткої послідовності дій, що забезпечує гарантований вихід на запланований результат (продукт діяльності) та створює можливості для відтворюваності управлінських рішень.

У наукових першоджерелах представлено різні підходи до визначення сутності поняття «маркетингові технології», а також окреслено їхні характеристики та шляхи практичного застосування. Аналіз джерел дозволяє розкрити маркетингові технології як комплекс заходів, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних цілей закладу освіти в конкретному конкурентному та соціальному середовищі [34]. Разом із тим у дослідженнях підкреслюється, що трактування змісту маркетингових технологій значною мірою зумовлене багатофакторністю управлінських умов, у яких функціонує заклад освіти [38; 72].

Залежно від цільової спрямованості застосування маркетингових технологій їх сутність може бути розкрита з позицій різних методологічних підходів: як інструмент управлінських дій, як сукупність методичних або теоретичних концепцій, як практичний інструмент впливу на споживачів або як система знань про характер взаємодії між закладом освіти та суб'єктами ринку. У цьому контексті маркетингові технології розглядаються як комплекс прийомів, методів, операцій і дій; як сукупність об'єктів маркетингу; як система методів впливу на споживачів та їхні потреби; а також як система знань про цілеспрямовані впливи й механізми взаємодії з різними категоріями споживачів освітніх послуг. Таке різноманіття підходів пояснюється відмінностями в цілевстановленні — тобто у визначенні мети застосування маркетингових технологій у конкретних управлінських ситуаціях [53; 68].

Серед параметрів, за якими здійснюється класифікація маркетингових технологій, найпоширенішими є: новизна; об'єкт маркетингових досліджень; рівень

інноваційності; ступінь цифровізації процесів; відповідність функціям управління; принцип клієнтоцентризму; етапи маркетингової діяльності; а також особливості фінансового забезпечення. Узагальнене графічне представлення цієї класифікації наведено на рисунку 1.5.

Розглянемо докладніше класифікацію маркетингових технологій у контексті управління закладом загальної середньої освіти, подану на рисунку 1.5. Першим фундаментальним критерієм є новизна, яка пов'язана з унікальністю маркетингової стратегії та творчим використанням технологічного інструментарію. У цьому випадку маркетингова стратегія постає як науково обґрунтований та перевірений практикою засіб забезпечення результативності функціонування закладу освіти в умовах невизначеності, що нерідко має ринковий характер.

Інноваційний характер діяльності освітніх закладів постійно актуалізує необхідність теоретичного та науково-практичного опрацювання питань маркетингового супроводу освітнього процесу. Саме тому одним із пріоритетних завдань управління є розроблення маркетингових стратегій і тактик, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування закладу як на ринку освітніх послуг, так і в контексті ринку праці. Такий підхід надає закладу можливість адаптуватися до сучасних викликів, реагувати на зміни в потребах споживачів, підвищувати власну конкурентоспроможність та укріплювати імідж.

Наочне представлення класифікації маркетингових технологій в управлінні закладом загальної середньої освіти наведено на рисунку 1.5 (складено автором на основі джерел [21; 29]).



Рис. 1.5. Класифікація маркетингових технологій в управлінні закладом загальної середньої освіти

Підкреслимо, що для забезпечення ефективності розробленої маркетингової стратегії необхідно здійснити моделювання управлінських ситуацій, ураховуючи закономірності взаємодії між потребами окремих споживачів освітніх послуг, суспільним запитом громади, державним замовленням, якістю надання освітніх послуг конкурентами, а також ресурсними можливостями самого закладу освіти. У цьому контексті важливим завданням є аналітичне виявлення та опис тих конкретних змін, які відбуваються в діяльності закладу освіти, оскільки саме вони визначають динаміку розвитку та рівень адаптивності установи.

Маркетингова стратегія закладу загальної середньої освіти охоплює реалізацію комплексу пріоритетних управлінських завдань. Передусім вона спрямована на створення цілісної системи формування та надання конкурентоспроможних освітніх послуг, що ґрунтується на виявленні та формуванні запитів і потреб цільових груп споживачів. Крім того, її впровадження передбачає створення дієвого механізму об'єктивного оцінювання якості освітніх послуг і результативності діяльності закладу освіти. Нарешті, стратегія орієнтована на постійне вдосконалення освітніх програм і оновлення освітніх пропозицій відповідно до освітніх, соціальних і економічних запитів. Таким чином, упровадження маркетингової стратегії

забезпечує функціонування гнучкого та адаптивного освітнього простору, в якому системно організовано механізми ідентифікації, аналізу й оперативного реагування на освітні потреби учнів, їхніх батьків, громади та держави як ключових стейкхолдерів.

Традиційно для розроблення маркетингової стратегії доцільним є використання такої послідовності дій:

- оцінювання, спрямоване на ідентифікацію ключових освітніх потреб цільової аудиторії та на встановлення тенденцій розвитку ринку освітніх послуг, включно з аналізом послуг, які пропонуються конкурентами;
- позиціонування, що передбачає створення унікальних освітніх послуг та визначення їхніх ключових конкурентних переваг;
- формування моделі просування освітніх послуг, де визначаються технології залучення потенційних користувачів;
- розроблення цінової політики, яка ґрунтується на обґрунтованому встановленні вартості освітніх послуг і її узгодженні з можливостями споживачів;
- створення комунікаційних платформ і результативних засобів популяризації освітніх пропозицій, що забезпечують зворотний зв'язок зі споживачами;
- вирішення організаційних питань, серед яких — визначення цілей і завдань, призначення відповідальних осіб, встановлення термінів, визначення ресурсів, необхідних для належного управління процесом просування освітніх послуг.

Важливою складовою процесу розроблення маркетингової стратегії є аспект креативності. За визначенням Вікіпедії, креативність розглядається як провідна характеристика будь-якого процесу, результатом якого є створення нового та цінного продукту. У науковому дискурсі креативність часто співвідносять із нестандартним, інноваційним підходом, що передбачає відхід від усталеної практики у вирішенні різноманітних управлінських завдань.

Другим критерієм класифікації маркетингових технологій є об'єкт маркетингу, що охоплює такі інструменти, як контент-маркетинг, персоналізація та SEO [21].

Контент-маркетинг (англ. *Content marketing*) — це довгострокова маркетингова технологія, яка дає змогу розширити цільову аудиторію, залучити нових клієнтів, активізувати пасивних користувачів, підвищити рівень їх лояльності, збільшити впізнаваність бренду або логотипу закладу освіти та сформувати його позитивну репутацію. Основою контент-маркетингу є процес виявлення інтересу споживача до освітніх послуг та стимулювання цього інтересу до безпосереднього ознайомлення із пропозиціями закладу. Дані відкритих статистичних ресурсів підтверджують ефективність контент-маркетингу: 29% маркетологів активно застосовують його; понад 41% відзначають позитивний вплив на успішність продажів; 50% планують збільшити інвестиції в цей напрям наступного року; 85% повідомляють про зміни у підходах до створення контенту; 63% фіксують зростання ролі штучного інтелекту в автоматизації бізнес-процесів у 2025 році; 56% вважають, що контент, створений за допомогою штучного інтелекту, є ефективнішим порівняно з контентом, розробленим без нього [29].

Зазвичай контент-маркетинг реалізується як поетапний процес, ініційований адміністрацією освітнього закладу та організований відповідно до певної логіки: дослідження цільової аудиторії, визначення пріоритетів, розроблення контент-плану тощо.

Персоналізація розглядається як інтеграція індивідуальних характеристик та потреб споживачів у зміст освітніх пропозицій [57]. Цей підхід трансформує загальнокомерційне просування у формат адресного впливу, який враховує особистісні переваги та мотиви клієнтів. Його головна мета — сформувати переконливу аргументацію щодо доцільності та значущості конкретної освітньої послуги. За даними досліджень, близько 66% потенційних споживачів вважають, що надавачі послуг розуміють їхні індивідуальні потреби [30]. Тому персоналізація є

ключовим інструментом підвищення запиту на освітні послуги, оскільки дозволяє адресно позиціонувати освітні продукти та чітко демонструвати їхню релевантність.

Крім того, персоналізація сприяє побудові довірчих відносин між освітніми установами та користувачами, відображаючи рівень якості сервісу. Одним з ефективних інструментів персоналізації є таргетування (*Targeting*) — маркетингова технологія, що забезпечує можливість ідентифікації та цілеспрямованого впливу на конкретні групи споживачів за низкою критеріїв. Найпоширеніші його типи:

- демографічне таргетування, що ґрунтується на показниках віку, статі, соціального статусу тощо;
- географічне таргетування, яке враховує місце проживання або діяльності клієнта — від широких (країна, область) до локальних (місто, район, громада) масштабів;
- поведінкове або психологічне таргетування, що орієнтується на стиль життя, уподобання, активність у соціальних мережах, характер відвідуваних локацій тощо.

Важливо враховувати очікування користувачів щодо конфіденційності та безпеки в цифровому середовищі. Це потребує відповідального ставлення до обробки персональних даних, зокрема обов'язкового отримання згоди на їх використання під час реєстрації на вебресурсах відповідно до чинного законодавства.

Ще одним високоефективним інструментом цифрового маркетингу є пошукова оптимізація (*Search Engine Optimization, SEO*), яка забезпечує релевантне позиціонування сайту надавача освітніх послуг у пошукових системах [60]. Її головна мета — підвищити видимість інформаційних сторінок у відповідь на запити потенційних користувачів. Це передбачає включення до контенту сторінок ключових слів і формулювань, які відповідають потребам та інтересам цільової аудиторії. Унаслідок цього сайт стає доступним, інформативним і здатним чітко транслювати цінність освітніх послуг.

У контексті інноваційного розвитку маркетингових стратегій особливе значення відіграє штучний інтелект (ШІ; англ. *Artificial Intelligence*, AI) [59] — один із провідних напрямів інформатики, що зосереджений на створенні систем, здатних виконувати завдання, які традиційно потребують інтелектуальної участі людини. Станом на 2025 рік основні напрями застосування ШІ охоплюють системи на основі правил, технології машинного навчання, обробку природної мови, робототехніку, експертні системи та дослідження у сфері загального ШІ.

У маркетинговій діяльності ШІ виконує роль каталізатора інноваційного розвитку: він дає змогу автоматизувати рутинні процеси, адаптувати контент відповідно до потреб користувачів, забезпечувати глибоку персоналізацію та підвищувати ефективність комунікацій. Завдяки інструментам ШІ освітні установи можуть запроваджувати оновлені покоління чат-ботів для надання консультацій, демонстрації переваг освітніх продуктів або збору індивідуалізованої аналітики, яка дає змогу прогнозувати поведінку потенційних клієнтів.

Однією з найбільш інноваційних і ефективних технологій, які стрімко інтегруються у сферу освіти, є ChatGPT [58; 59; 63]. Дана мовна модель, розроблена компанією OpenAI, з 2017 року зазнала інтенсивної еволюції й сьогодні становить потужний інструмент для автоматизації спілкування, генерації текстового контенту, підтримання аналітики, навчання та реалізації маркетингових завдань. Здатність ChatGPT адаптувати відповіді до індивідуальних потреб користувача визначає її особливу цінність у просуванні освітніх продуктів.

В Україні вже функціонує спеціалізований портал ChatGPT in Ukraine (<https://gptchat.in.ua/>), який дає змогу ознайомитися з особливостями роботи технології та використовувати її як інструмент цифрового маркетингу в освітньому середовищі.

Важливою сучасною технологією є також influence-маркетинг — підхід, що передбачає використання авторитету публічних осіб, лідерів думок, блогерів або телеведучих для просування товарів чи послуг. Показовим у цьому контексті є

діяльність платформи «Дія. Освіта», де до створення вебінарів і освітніх серіалів запрошують відомих персон, що має значний вплив на підвищення довіри та залучення цільових аудиторій [11]. Наприклад, для створення освітнього серіалу «Діджитал-фізкультура» для школярів були залучені відомі спортсмени: Андрій Пятов — воротар національної збірної України та ФК «Шахтар», учасник понад 100 матчів УПЛ та збірної; а також Сергій Кривцов — захисник цього клубу та національної команди.

Паралельно на платформі застосовується технологія таргетингу, зокрема демографічне таргетування. Так, освітній курс із цифрової грамотності, орієнтований на аудиторію 55+, презентували відомі особи, які мають високий рівень довіри в цій віковій групі: Ольга Сумська, Руслан Ханумак, Надія Матвєєва. Така комплексна інтеграція influence-маркетингу та таргетингу демонструє високу ефективність сучасних маркетингових технологій.

Статистичні дані підтверджують результативність цього підходу:

- 50% маркетологів протягом останнього року інвестували бюджет у рекламу через блогерів;
- 59% планують збільшити витрати на співпрацю з інфлюенсерами наступного року;
- 24% користувачів соціальних мереж здійснили покупку за рекомендацією лідера думок, що на 33% більше, ніж у попередньому періоді [56].

Цифровізація та хмарні технології як основа сучасного освітнього маркетингу

Цифрова трансформація охоплює широкий спектр технологій: інструменти хмарної інфраструктури, платформи соціальних комунікацій, мультимедійний контент, голосові інтерфейси тощо. Диджиталізація (*digitalization*) сьогодні означає глибоку трансформацію бізнес-моделей шляхом інтеграції цифрових технологій заради досягнення результатів. У сфері освіти такими результатами можуть бути як матеріальні (фінансовий прибуток), так і нематеріальні (розширення попиту, покращення репутації, підвищення вартості освітніх послуг для ринку).

Нематеріальні результати часто виступають вирішальними для освітніх установ. Позитивний імідж підвищує попит на освітні послуги, а фінансові ресурси, що їх супроводжують, забезпечують можливість інвестувати у подальший розвиток. Отже, цифровізація у ЗЗСО сприяє формуванню сприятливого іміджу, що може зумовити приріст і матеріальних ресурсів.

Підкреслимо, що диджиталізація не обмежується оцифруванням паперових документів або створенням сторінок у соціальних мережах. Йдеться про оптимізацію управлінських та освітніх процесів, тобто повноцінне цифрове переосмислення діяльності закладу освіти [12]. Ключовим аспектом є створення нових каналів комунікації з цільовою аудиторією, оперативне реагування на запити та підвищення якості надання освітніх послуг. Це водночас сприяє розвитку цифрової культури закладу — зміні організаційної моделі відповідно до сучасних цифрових стандартів [61; 65].

Серед основних переваг диджиталізації вирізняють:

1. підвищення ефективності управління та прийняття рішень;
2. оптимізацію логістики надання освітніх послуг;
3. розширення цифрової присутності й упізнаваності закладу;
4. забезпечення оперативного й зручного зворотного зв'язку з аудиторією;
5. прозорість, відкритість і доступність інформації про діяльність ЗЗСО.

Прикладом успішної цифрової трансформації в Україні є ініціатива «Держава в смартфоні», яка включає застосунок «ДІЯ», систему Prozorro для публічних закупівель, Prozorro.Sale для реалізації державного майна. Усі ці сервіси розміщуються на приватних хмарних платформах, зокрема GigaCloud, що забезпечує їхню стійкість, доступність і масштабованість.

Хмарні рішення в освіті

Хмарні технології стали важливою складовою цифрової трансформації освіти. Під хмарними технологіями розуміють надання обчислювальних ресурсів, сервісів і платформ через Інтернет. Заклади освіти активно використовують хмарні рішення

для створення віртуального освітнього простору: електронних сховищ, баз даних, платформ онлайн-комунікації, організації роботи методичних об'єднань тощо.

Найпоширенішим інструментом є Google One, що забезпечує доступ до Google Drive і пов'язаних сервісів. Це не лише сховище, а й потужний інструмент, інтегрований із функціями штучного інтелекту. Google Classroom дає змогу ефективно організовувати онлайн- та офлайн-навчання, а Google Meet — проводити відеоконференції в реальному часі.

Dropbox — менш поширене, але функціонально гнучке хмарне сховище, яке забезпечує можливість зручної конвертації файлів різних форматів (Word, RTF, GIF тощо) у PDF, PNG, JPEG.

Microsoft Office 365 — платна комплексна платформа для створення повноцінного хмарного освітнього середовища. До її складу входять онлайн-версії Word, PowerPoint, Excel, OneNote, а також Webex Meetings, універсальний сервіс для відеоконференцій і гібридних навчальних занять. У 2025 році платформа доповнена інтелектуальним помічником Cisco — генеративним ШІ, що підтримує гнучку взаємодію користувачів та покращує якість сервісу.

Поряд із Webex Meetings і Google Meet у сфері онлайн-навчання активно використовуються Zoom та BigBlueButton. На перший погляд ці платформи мають схожий функціонал та інтерфейс, однак детальний аналіз засвідчує їхні відмінності у використанні.

Проведене автором опитування педагогічних працівників ($n = 30$) КЗ «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради», результати якого наведено на рисунку 1.6, демонструє, що переважна більшість респондентів надає перевагу Google Meet. Значний рівень використання зберігає також Zoom, тоді як Webex Meetings і BigBlueButton лишаються малопопулярними. Це підтверджує, що продукти Google, зокрема як умовно безоплатні рішення, посідають провідні позиції у забезпеченні онлайн-навчання та загалом сприймаються педагогами як більш зручні та ефективні.



Рис.1.6. Опитування вчителів щодо їх пріоритетів у виборі платформи для проведення online-навчання

У контексті активної диджиталізації варто наголосити, що трансформації зазнали не лише підходи до організації освітнього процесу, а й формати та канали комунікації зі споживачами освітніх послуг. Сьогодні значну роль у забезпеченні такої комунікації відіграють сучасні месенджери, зокрема Rakuten Viber, WhatsApp, Skype та інші подібні застосунки. Їх функціонування базується на прив'язці до чинного номера мобільного телефону користувача, однак для роботи вони не потребують доступу до мобільної мережі: обмін повідомленнями здійснюється виключно за умови підключення пристрою до мережі Інтернет.

Месенджери надають широкий спектр інструментів, що забезпечують різноманітні формати взаємодії, включаючи створення груп, спільнот, а також чат-ботів, які істотно розширюють функціонал комунікації. Показовим прикладом є чат-бот «Навчайте з Viber», який надає користувачам як ознайомчі матеріали щодо

можливостей платформи, так і практичні інструменти для організації освітнього процесу, зокрема засоби створення опитувань та проведення тестування. На рисунку 1.7 наведено знімок екрана, що демонструє інтерфейс і функціональні можливості зазначеного чат-бота як цифрового інструменту підтримки освітньої діяльності.

Для ефективної організації навчання в онлайн- або змішаному форматі зазвичай формуються цільові групи в межах відповідних месенджерів, які забезпечують оперативний обмін повідомленнями між усіма учасниками освітнього процесу. У таких групах обговорюються питання організації занять, зміни в розкладі, надаються індивідуалізовані повідомлення щодо успішності або поведінки здобувачів освіти, а також інша важлива інформація, пов'язана з освітнім процесом.

Водночас необхідно чітко розмежовувати поняття «месенджер» і «соціальна мережа». Так, Rakuten Viber формально не належить до соціальних мереж у класичному розумінні, проте виконує низку соціальних функцій, що дає підстави розглядати його як багатофункціональний засіб комунікації. За допомогою Viber Messenger можна ефективно поширювати як загальну інформацію про діяльність закладу освіти, так і персоналізовані повідомлення, що стосуються організації навчального процесу в окремому класі чи особливостей освітньої траєкторії конкретного здобувача освіти.

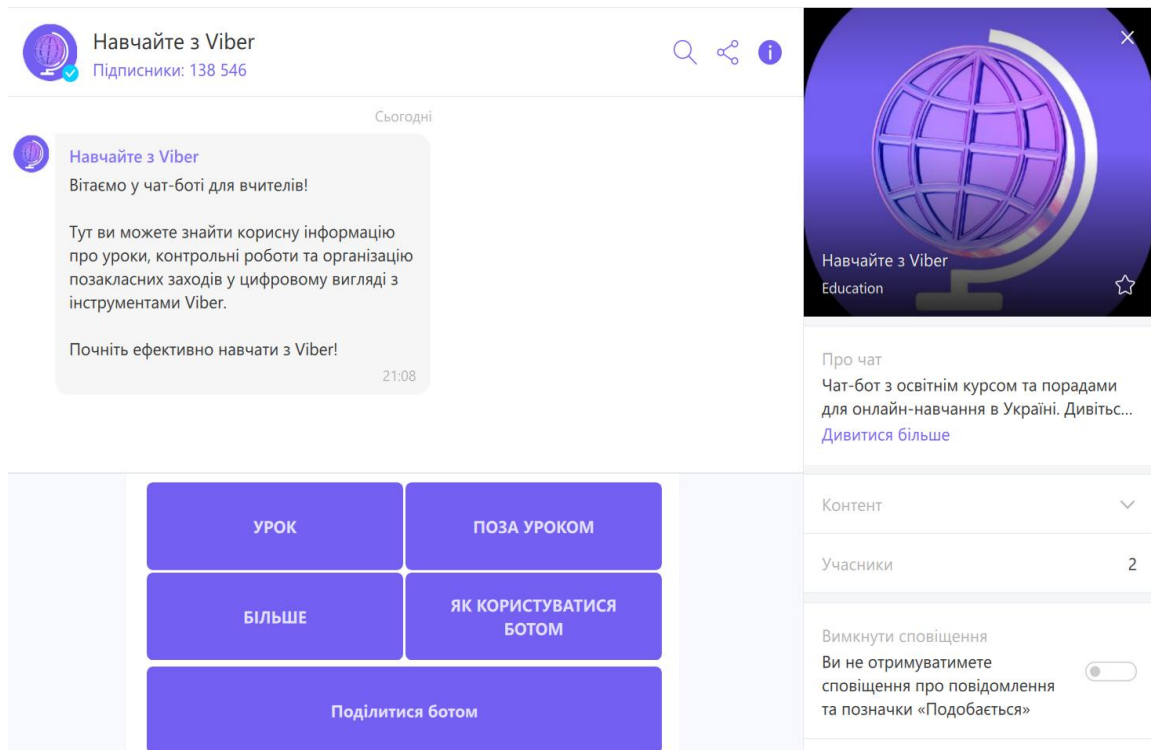


Рис.1.7. Знімок екрана чат-боту «Навчайте з Viber»

У сучасних реаліях активної цифровізації месенджери стали невід’ємним елементом маркетингової стратегії закладу освіти. Їх широке використання зумовлене насамперед здатністю забезпечувати швидкий, зручний і постійно доступний зворотний зв’язок із замовниками та користувачами освітніх послуг. Крім того, застосування цифрових каналів комунікації сприяє підвищенню рівня прозорості в організації діяльності закладу загальної середньої освіти, що позитивно впливає на його імідж, рівень довіри та ступінь відкритості перед громадськістю.

У зв’язку з цим актуалізується питання соціальної відповідальності закладу освіти, яке сьогодні розглядається не лише в контексті стратегій розвитку бізнесу, а й як ключовий елемент формування стратегічних пріоритетів діяльності сучасних освітніх інституцій. Наукові дослідження, присвячені феномену соціальної відповідальності, здебільшого спираються на положення міжнародного стандарту

ISO 26000 — одного з найавторитетніших документів, що визначає концептуальні засади відповідальної поведінки організацій.

Стандарт ISO 26000, розроблений у межах ініціативи Глобального договору ООН за участю понад 500 міжнародних експертів, подає універсальне трактування соціальної відповідальності. У цьому документі соціальна відповідальність визначається як відповідальність організації за вплив її рішень і дій на суспільство та довкілля. Зазначена відповідальність має бути реалізована через прозору, етичну та правомірну поведінку, що відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам, водночас ураховує інтереси всіх заінтересованих сторін і сприяє забезпеченню сталого розвитку.

Такий підхід формує основу для прийняття споживачами освітніх послуг усвідомлених рішень, що впливають не лише на якість їхнього індивідуального освітнього розвитку, але й на загальний рівень благополуччя громади. Соціальна відповідальність у сфері освіти передбачає ініціювання та підтримку сталого розвитку місцевих спільнот, сприяння зміцненню суспільного добробуту, громадського здоров'я та безпеки, а також формування середовища, у якому кожен учасник освітнього процесу може реалізовувати свій потенціал.

Важливою складовою концепції соціальної відповідальності є відповідність очікуванням стейкхолдерів (заінтересованих сторін), дотримання міжнародних і національних правових норм, а також збереження усталених морально-етичних орієнтирів. У стандарті ISO 26000 окреслено низку базових принципів соціальної відповідальності: етична поведінка, прозорість, підзвітність, визнання верховенства права, повага до міжнародних норм поведінки, а також урахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Сукупність цих принципів визначає нормативно-ціннісний фундамент сучасного управління закладом освіти.

У документі виокремлено сім ключових тематичних напрямів, що формують основу соціальної відповідальності організації:

1. права людини;

2. трудові відносини;
3. охорона довкілля;
4. захист прав споживачів;
5. етичні (сумлінні) ділові практики;
6. участь у житті громади та сприяння її розвитку;
7. належне організаційне врядування.

Центральне місце серед цих напрямів займає організаційне врядування, оскільки воно виконує інтеграційну та координувальну функції, забезпечуючи узгодженість усіх інших складових соціальної відповідальності та їх ефективне впровадження в діяльність закладу освіти.

Отже, аналіз ключових аспектів цифрової комунікації та соціальної відповідальності дозволяє стверджувати, що маркетингові технології в управлінні закладом загальної середньої освіти виконують не лише функцію інструменту просування. Вони виступають важливою складовою суспільно орієнтованої діяльності освітньої установи, спрямованої на забезпечення відкритості, етичності, відповідальності та сталого розвитку освітнього середовища.

Висновки до першого розділу

У першому розділі здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних засад упровадження маркетингових технологій в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти. Обґрунтовано доцільність застосування технологічного підходу в сучасному освітньому менеджменті та визначено маркетингові технології як один з ключових інструментів ефективного управління в умовах соціально-економічної нестабільності та динамічних трансформацій суспільства.

Визначено сутність поняття «маркетинг в освіті» та окреслено його провідне завдання — забезпечення досягнення стратегічних цілей закладу шляхом системного виявлення, аналізу та задоволення освітніх потреб споживачів. Виокремлено

ключові виклики, що актуалізують необхідність активізації маркетингової діяльності в освіті, зокрема глобальні технологічні зміни, пов'язані з розвитком концепцій Industry 4.0 та перспективою переходу до парадигми Industry 5.0, а також інтеграцію штучного інтелекту, цифровізацію суспільства і трансформацію моделей комунікації.

Проаналізовано класичну модель управлінського циклу та представлено її маркетингово-орієнтовану модифікацію, властиву сучасному керівнику ЗЗСО. Показано, що методологічну основу такого підходу становить концепція маркетинг-міксу. Розкрито еволюцію цього інструменту — від традиційної моделі 4Ps до розширеної моделі 7Ps, яка дає змогу тонше враховувати запити цільової аудиторії та ефективно адаптувати діяльність закладу до умов постійної мінливості зовнішнього середовища.

Здійснено класифікацію маркетингових технологій за п'ятьма групами ознак: новизною, об'єктами впливу, інноваційністю, ступенем цифровізації та управлінськими орієнтирами. Наголошено, що їх ефективне застосування залежить від дотримання логічної послідовності управлінських дій, які забезпечують досягнення запланованих результатів у межах технологічного підходу.

Окрема увага приділена змісту маркетингової стратегії як інструменту формування адаптивного та динамічного освітнього середовища. Проаналізовано етапи створення маркетингової стратегії та механізми її реалізації в управлінській практиці закладу освіти.

На завершення розкрито зміст соціальної відповідальності закладу освіти відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000. Окреслено принципи, роль і тематичні напрями соціальної відповідальності, що виступають фундаментом формування відкритого, етичного, правомірного та ефективного управлінського середовища в сучасному ЗЗСО.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРИКЛАДІ КЗ ХАРКІВСЬКІЙ ЛІЦЕЙ МИСТЕЦТВ №133

2.1. Загальна характеристика комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв №133 Харківської міської ради»

Послуги, які надає заклад загальної середньої освіти, а також рівень їхньої якості, що формується з урахуванням маркетингових підходів, визначаються широким спектром взаємопов'язаних факторів. Вони значною мірою корелюють із особливостями управління діяльністю закладу з боку його керівника та залежать від того, наскільки системно реалізовано всі стадії управлінського циклу. У попередньому розділі було докладно проаналізовано загальну структуру управлінського циклу. Наступною його складовою є стратегічна фаза, яка логічно впливає з попереднього етапу і задає системні орієнтири для функціонування освітньої установи. Саме на цій стадії здійснюється розробка Стратегії діяльності закладу освіти, що слугує концептуальною основою для середньо- та довгострокового розвитку.

Зазвичай стратегія концентрує увагу на вдосконаленні освітньої діяльності та визначає ключові напрями підвищення якості освітнього процесу. Цей документ включає опис організаційної культури закладу, яка має мотивувати педагогічний колектив до реалізації ціннісних пріоритетів розвитку особистості, забезпечувати задоволення освітніх потреб (запитів) споживачів освітніх послуг та гарантувати формування розвивального, інтегрованого й безпечного освітнього середовища. Таким чином стратегія закладає фундамент для сталого функціонування установи, водночас визначаючи конкретні механізми досягнення визначених цілей.

З метою забезпечення результативності освітньої діяльності комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради» (далі —

Заклад освіти) було розроблено комплекс внутрішньої нормативної документації [20]. Системоутворюючі документи, що визначають організаційні та управлінські засади діяльності закладу, наведено у вигляді графічної структури на рисунку 2.1; скріншот офіційного веб-ресурсу винесено в додаток А. У межах даного дослідження особливий акцент зроблено на важливості публічного розміщення нормативної документації на офіційному сайті Закладу освіти, оскільки це забезпечує необхідний рівень прозорості, відкритості та підзвітності. Для реалізації цього завдання на веб-ресурсі створено спеціалізований інформаційний розділ під назвою: *«Прозорість та інформаційна відкритість закладу»*, який уможливорює доступ усіх заінтересованих сторін до ключових документів та регламентацій.

У подальшій частині розділу буде представлено аналіз основних регламентуючих положень внутрішньої нормативної бази, що визначає особливості функціонування Закладу освіти. Важливо зазначити, що засновником установи виступає Харківська міська рада, а створення Закладу освіти здійснювалося відповідно до положень Цивільного кодексу України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також інших чинних нормативно-правових актів держави. Це забезпечує правову легітимність діяльності закладу та закладає підвалини для реалізації стратегічних і управлінських рішень, що відповідають як освітнім стандартам, так і потребам територіальної громади.



Рис.2.1. Структура документаційного забезпечення комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради», доступного на сайті закладу

Центральною стратегічною метою діяльності Закладу освіти є забезпечення реалізації конституційного права громадян України на здобуття повної загальної середньої освіти, що охоплює початковий, базовий середній і профільний середній рівні. З огляду на це, функціонування Закладу освіти спрямоване на досягнення комплексу ключових завдань, які визначають його місію, пріоритети та організаційно-управлінські орієнтири.

До основних функціональних завдань Закладу освіти належать:

1. Реалізація гарантій доступу громадян до повної загальної середньої освіти на всіх її рівнях відповідно до норм національного законодавства.
2. Формування національно свідомого громадянина України, здатного діяти відповідально та ідентифікувати себе як частину українського суспільства.
3. Культивування поваги до національних традицій, державної та рідної мови, а також до цінностей української та світових культур, що сприяє інтеграції

особистості в глобальний культурний простір.

4. Стимулювання всебічного розвитку та соціалізації особистості, включаючи навчання, виховання, ідентифікацію здібностей та обдарувань, а також формування готовності до конструктивної взаємодії з суспільством і природою. Це передбачає розвиток прагнення до навчання впродовж життя, уміння робити усвідомлений життєвий вибір, самореалізовуватися, нести відповідальність, здійснювати трудову діяльність і дбати про суспільне благо.

5. Формування поваги до Конституції України, державних символів, прав і свобод людини, утвердження почуття гідності, правової відповідальності та свідомого виконання громадянських обов'язків.

6. Організація освітнього процесу відповідно до ціннісних орієнтирів і принципів, визначених законами України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту».

7. Створення безпечного, інклюзивного освітнього середовища для всіх учасників навчального процесу.

8. Діагностика та стимулювання індивідуальних здібностей учнів, забезпечення поступу у навчанні через розвиток ключових компетентностей, визначених чинними державними стандартами.

9. Організація викладання навчальних предметів та інтегрованих курсів відповідно до державних вимог і освітніх програм.

10. Розвиток ключових компетентностей, необхідних для успішної життєдіяльності: вільне володіння державною мовою, комунікація рідною та іноземними мовами, математична, природничо-наукова, технічна й технологічна компетентності, інноваційність, екологічна та ІКТ-компетентність, навчання впродовж життя, громадянські й соціальні компетентності, культурна обізнаність, підприємливість і фінансова грамотність.

11. Формування метапредметних умінь, зокрема: читання з розумінням, аргументоване усне та письмове висловлювання, критичне й системне мислення,

логічне обґрунтування позицій, творчість, ініціативність, конструктивне управління емоціями, оцінювання ризиків, прийняття рішень, проблемно-орієнтоване мислення та здатність до співпраці.

12. Сприяння фізичному розвитку, організація змістовного дозвілля, занять фізичною культурою та спортом, формування навичок здорового способу життя.

13. Гарантування художньо-естетичного виховання, що сприяє розвитку творчих здібностей і культурної самосвідомості учнів.

Автономія Закладу освіти

Заклад освіти наділений правом на академічну, організаційну, фінансову та кадрову автономію. У межах, визначених чинним законодавством України, він самостійно ухвалює рішення з усіх питань, що належать до сфери його компетентності, забезпечуючи тим самим ефективність управління та відповідальність за результати освітньої діяльності.

Ключові функціональні повноваження Закладу освіти

1. Кадрове та структурне забезпечення

- Право формувати внутрішню організаційну структуру та затверджувати штатний розпис.
- Можливість залучати фахівців, у тому числі іноземних, на умовах договірних (контрактних) відносин або шляхом укладання трудових та/або цивільно-правових угод.
- Встановлення механізмів матеріального стимулювання працівників, включаючи доплати, надбавки, винагороди, матеріальну допомогу, допомогу на оздоровлення, премії та інші види заохочення.

2. Фінансово-господарська діяльність

- Укладання відповідно до законодавства цивільно-правових угод (господарських договорів) для забезпечення належної організації діяльності.
- Набуття майнових і немайнових прав, виконання обов'язків, участь у судових провадженнях, володіння та користування майном у межах правових норм

України.

- Отримання та використання фінансових і матеріальних ресурсів від органів влади, місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб.
- Розпорядження власними надходженнями відповідно до встановлених законодавством вимог.
- Надання платних освітніх послуг, дозволених чинними нормативами для комунальних освітніх закладів.

3. Освітня та інноваційна діяльність

- Планування діяльності та формування Стратегії розвитку Закладу освіти.
- Розроблення, адаптація та впровадження новітніх освітніх технологій і форм навчально-виховної діяльності.
- Формування освітніх програм, на основі яких створюється та затверджується річний навчальний план.
- Здійснення інноваційної діяльності, укладення угод про співпрацю з іншими освітніми та науковими установами, суб'єктами господарювання і фізичними особами.
- Проведення спільної науково-дослідної, експериментальної та пошукової роботи з університетами, науковими інститутами й центрами з дотриманням вимог законодавства.
- Використання різних форм морального й матеріального заохочення учасників освітнього процесу.

4. Контроль та зовнішня взаємодія

- Проходження передбачених законодавством процедур інституційного аудиту та громадської акредитації.
- Установлення — за погодженням із Конференцією колективу — лише рекомендаційних норм щодо учнівського одягу, без можливості встановлювати обов'язковий дрес-код або дискримінувати учнів у разі відмови від його дотримання.
- Здійснення інших видів діяльності, що не суперечать законодавству України

та сприяють досягненню цілей і розвитку Закладу освіти.

Візуалізація ключових принципів освітньої діяльності Закладу освіти зображено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Системні засади освітньої діяльності комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради»

Концептуальні засади функціонування освітньої установи ґрунтуються на комплексі принципів, які системно регламентують усі напрями її діяльності та визначають ціннісні, організаційні, правові й соціокультурні орієнтири.

I. Ціннісно-особистісні та правові принципи

1. Особистісно-орієнтований підхід та правова домінанта

- Пріоритетною засадою виступає людиноцентризм, що означає визнання провідної ролі індивідуального розвитку, інтересів та потенціалу особистості, у поєднанні з принципом верховенства права, який слугує незмінною основою для ухвалення всіх управлінських та освітніх рішень.

- Дитиноцентризм, тобто фокусування на потребах, здібностях і вікових особливостях здобувача освіти, поєднується з педагогікою партнерства у взаємодії з учнями, їхніми батьками або іншими законними представниками.

- Гуманізм, демократизм та єдність процесів навчання, виховання і розвитку забезпечують цілісний підхід до формування особистості.

- Особлива увага приділяється формуванню поваги до прав і свобод людини, нетерпимості до приниження честі та гідності, а також до будь-яких форм фізичного чи психологічного насильства.

2. Антидискримінаційні та інклюзивні засади

- Гарантується рівний та універсальний доступ до освіти без будь-яких форм дискримінації за будь-якими ознаками, а також системний розвиток інклюзивного освітнього середовища.

- Забезпечується урахування багатоманітності людського чинника, ефективне залучення та повне включення в освітній процес усіх його учасників.

- Реалізується принцип універсального дизайну та/або розумного пристосування з метою створення фізично та змістовно доступного освітнього простору.

- Гарантується доступність усіх форм і типів освітніх послуг, які надаються Закладом освіти відповідно до чинного законодавства України, для кожного громадянина.

II. Організаційно-методологічні та якісні принципи

1. Якість, об'єктивність та науковість

- Заклад освіти забезпечує належну якість освіти та освітньої діяльності, що передбачає наявність чіткої кваліметричної орієнтації щодо результатів навчання.

- Дотримується принципів об'єктивності, справедливості та врахування вікових та індивідуальних особливостей учнів при оцінюванні результатів навчання й організації освітнього процесу.

- Забезпечується науковий характер освітньої діяльності та різноманітність підходів і методик, що застосовуються у навчанні.

- Гарантуються принципи академічної доброчесності та академічної свободи всіх учасників освітнього процесу.

2. Структурна наступність та автономія

- Забезпечується цілісність та наступність освітнього процесу між усіма послідовними рівнями повної загальної середньої освіти.

- Заклад освіти реалізує фінансову, академічну, кадрову та організаційну автономію у межах, визначених законодавством України, що дає змогу самостійно ухвалювати управлінські рішення та нести відповідальність за їх наслідки.

III. Соціокультурні та державотворчі принципи

1. Національно-патріотичний напрям

- Освітня діяльність спрямована на виховання патріотизму, поваги до культурних цінностей Українського народу, його історико-культурної спадщини та національних традицій.

- Формується усвідомлена потреба у неухильному дотриманні Конституції та законів України, а також нетерпимість до їх порушення.

- Освітній контент вибудовується у нерозривному зв'язку зі світовою та національною історією, культурою й традиціями, забезпечуючи культурну наступність і ціннісну інтегрованість.

- Сприяється формуванню громадянської культури та культури демократії.

2. Громадськість та управління

- Діяльність Закладу освіти здійснюється з дотриманням принципів прозорості та публічності процедур прийняття і реалізації управлінських рішень.

- Заклад освіти несе відповідальність та підзвітність перед суспільством і громадою.

- Розвиваються моделі державно-громадського управління та державно-приватного партнерства, що сприяють ширшій залученості стейкхолдерів до прийняття рішень.
- Забезпечується невторчання політичних партій та релігійних організацій у внутрішній освітній процес.
- Гарантується різнобічність та збалансованість інформаційного забезпечення з політичних, світоглядних та релігійних питань, без нав'язування певних позицій.

3. Екологія та інтеграція

- Сприяння формуванню культури здорового способу життя, екологічної свідомості та дбайливого ставлення до довкілля є складником освітнього процесу.
- Заклад освіти орієнтується на інтеграцію в міжнародний освітній простір, використовуючи найкращі практики та міжнародні стандарти.
- Декларується нетерпимість до проявів корупції та хабарництва в усіх формах.

4. Свобода вибору

- Забезпечується свобода у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми, а також самого Закладу освіти, в межах, визначених законодавством.

Статус неприбутковості та цільове використання ресурсів

Заклад освіти функціонує у статусі неприбуткової організації. Такий статус категорично забороняє розподіл отриманих доходів (або їх частини) між засновниками, учасниками, членами, працівниками (за винятком виплат, пов'язаних з оплатою праці та нарахуванням єдиного внеску), членами органів управління та іншими афілійованими особами. Усі надходження (доходи) Закладу освіти цільово спрямовуються на фінансування видатків, пов'язаних з його утриманням, а також на реалізацію завдань і ключових напрямів діяльності, чітко визначених Статутом.

Відповідальність установи

Освітня установа несе комплексну відповідальність перед суспільством та державою за такі ключові аспекти:

1. Дотримання стандартів освіти: забезпечення відповідності рівня освіти, що надається, державним стандартам початкової, базової середньої та профільної середньої освіти.
2. Умови праці та навчання: створення безпечних, здоров'язберезувальних та нешкідливих умов для навчання і трудової діяльності.
3. Виконання зобов'язань: дотримання договірних умов перед іншими суб'єктами освітньої, виробничої та наукової діяльності, включно з виконанням зобов'язань за міжнародними угодами.
4. Управління ресурсами: ефективний добір та раціональне розміщення кадрів, неухильне дотримання фінансової дисципліни, а також збереження й розвиток матеріально-технічної бази.

Учасники освітнього процесу та залучення сторонніх осіб

До складу учасників освітнього процесу в Закладі освіти входять:

- здобувачі освіти (учні);
- педагогічні працівники;
- інший персонал Закладу освіти;
- батьки здобувачів освіти або інші законні представники дітей;
- асистенти дітей (за умови їх допуску до навчальних занять відповідно до норм законодавства України).

Залучення сторонніх осіб до участі в освітній діяльності (для проведення занять, лекцій, тренінгів, семінарів, майстер-класів, конкурсів, оцінювання результатів навчання тощо) здійснюється виключно на підставі рішення директора Закладу освіти. Персональна відповідальність за змістове наповнення та організацію таких заходів покладається саме на директора.

- Правовий статус, обсяг прав і коло обов'язків учасників освітнього процесу визначаються Законами України «Про освіту», «Про повну загальну

середню освіту», іншими нормативно-правовими актами, цим Статутом та правилами внутрішнього розпорядку Закладу освіти.

- У разі невиконання покладених обов'язків, порушення положень Статуту чи правил внутрішнього розпорядку до учасників освітнього процесу можуть застосовуватись відповідні заходи впливу згідно із законодавством України. При цьому жоден суб'єкт освітнього процесу не може зазнавати дискримінації, зокрема у вигляді обмежень у доступі до освітньої діяльності чи участі в заходах Закладу освіти на підставі надання чи ненадання благодійної допомоги.

Права учнів Закладу освіти

Учні Закладу освіти наділені такими фундаментальними правами:

I. Право на освіту та умови навчання

1. Доступність та фінансова неучасть: право на безоплатне здобуття повної загальної середньої освіти з гарантованим доступом до неї.
2. Індивідуалізація: право на формування та реалізацію індивідуальної освітньої траєкторії.
3. Безпека середовища: право на безпечні та нешкідливі умови навчання, виховання й розвитку.
4. Користування інфраструктурою: право на доступ до бібліотечних фондів, навчальної, наукової, виробничої, культурної, спортивної, побутової та оздоровчої інфраструктури Закладу.
5. Додаткова підтримка: право на отримання індивідуальних та/або групових консультацій або додаткових занять з предметів, за якими проводиться державна підсумкова атестація, а також з тих, де результати навчання є нижчими за середні показники відповідного року.
6. Якість та оцінювання: право на якісні освітні послуги та справедливе й об'єктивне оцінювання досягнутих результатів, включно з правом на відзначення успіхів.

7. Додаткові послуги: право на отримання додаткових освітніх послуг, у тому числі на платній основі.

8. Спеціальні умови: право на створення необхідних умов для здобуття освіти, зокрема для осіб з особливими освітніми потребами та представників соціально вразливих груп населення.

II. Свобода діяльності та участь в управлінні

1. Науково-практична участь: право брати участь у навчальній, науково-практичній діяльності, конференціях, олімпіадах, виставках, конкурсах та інших формах інтелектуального змагання.

2. Громадська участь: право долучатися до діяльності органів громадського самоврядування та брати участь в управлінні Закладом освіти.

3. Творча свобода: право на свободу творчої, спортивної, оздоровчої, культурної, просвітницької, наукової та науково-технічної діяльності.

4. Об'єднання за інтересами: право на участь у добровільних самодіяльних об'єднаннях, творчих студіях, клубах, гуртках та інших формах організації дозволя й розвитку за інтересами.

5. Інформаційний доступ: право на доступ до інформаційних ресурсів і комунікаційних засобів, які використовуються в освітньому процесі.

III. Захист гідності та визнання результатів

1. Повага та самовираження: право на повагу людської гідності, а також на вільне висловлення власних поглядів і переконань у межах, визначених законодавством.

2. Захист: право на захист від приниження честі та гідності, будь-яких форм експлуатації, психологічного або фізичного насильства, а також від дій, що порушують їх права з боку педагогічних та інших працівників.

3. Визнання результатів неформальної освіти: право на визнання Закладом освіти результатів навчання, здобутих у процесі неформальної та/або інформальної освіти, за умови їх річного оцінювання та/або проходження державної підсумкової

атестації на загальних засадах, передбачених для очної або екстернатної форми здобуття загальної середньої освіти.

Управління Закладом освіти здійснюється Департаментом освіти Харківської міської ради (ДО ХМР) та Управлінням освіти адміністрації Київського району Харківської міської ради. Безпосереднє оперативне й стратегічне керівництво діяльністю освітньої установи покладено на Директора Закладу освіти.

На посаду Директора може бути призначена особа, яка відповідає сукупності таких критеріїв: є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту освітнього рівня не нижче магістра, має стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років, володіє вираженими організаторськими здібностями, характеризується задовільним станом фізичного та психічного здоров'я, що не перешкоджає належному виконанню професійних обов'язків, а також успішно пройшла конкурсний відбір і визнана його переможцем відповідно до чинного законодавства України.

Призначення Директора Закладу освіти здійснюється директором Департаменту освіти Харківської міської ради на контрактній основі за результатами конкурсного відбору. Звільнення з посади Директора відбувається у порядку, визначеному законодавством України.

Заступники директора, педагогічні працівники та інші працівники Закладу освіти призначаються на посади і звільняються з них Директором Закладу освіти. Директор уповноважений оголошувати конкурс на заміщення вакантних посад та забезпечувати дотримання визначених процедур добору кадрів.

У контексті проведеного дослідження важливе значення має ефективне функціонування в Закладі освіти інститутів громадського самоврядування, до яких належать: самоврядування працівників, батьківське самоврядування, учнівське самоврядування та піклувальна рада. Зазначені органи мають право брати участь в управлінні Закладом освіти, впливаючи на прийняття рішень у межах наданих їм повноважень.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування Закладу освіти є Конференція колективу. Вона формується з уповноважених представників учасників освітнього процесу (делегатів від органів самоврядування) та скликається не рідше одного разу на рік.

Делегати Конференції колективу, які мають право вирішального голосу, обираються від таких категорій:

- працівники Закладу освіти — обираються на загальних зборах трудового колективу;
- учні 5–12 класів — обираються на класних зборах;
- батьки — обираються на класних батьківських зборах.

Кожна із трьох категорій зобов'язана обрати однакову кількість делегатів. Строк дії повноважень обраних делегатів становить один рік. Конференція колективу вважається правочинною (кворумною), якщо в її роботі бере участь не менше половини делегатів від кожної з трьох зазначених категорій. Рішення ухвалюються простою більшістю голосів від числа присутніх делегатів.

Вищим органом громадського самоврядування працівників Закладу освіти є загальні збори трудового колективу. Порядок їх скликання, періодичність проведення (не менше одного разу на рік), процедури ухвалення рішень, кількісний склад та інші аспекти діяльності, що не врегульовані законодавством України, визначаються колективним договором Закладу освіти. Загальні збори трудового колективу уповноважені формувати комісію з питань охорони праці та здійснювати інші повноваження, передбачені законодавством України. Рішення загальних зборів трудового колективу засвідчуються підписами головуючого на засіданні та секретаря і є обов'язковими для виконання всіма працівниками Закладу освіти в межах їх компетенції.

Для забезпечення належної якості освітньої діяльності Закладу освіти і реалізації єдиної державної політики у сфері загальної середньої освіти здійснюється державний нагляд (контроль). Функції державного нагляду (контролю) покладено на

Державну службу якості освіти (ДСЯО) та її територіальний орган — Східне міжрегіональне управління ДСЯО. В установлених законодавством межах контроль за функціонуванням Закладу освіти також здійснюють Департамент освіти Харківської міської ради та Управління освіти адміністрації Київського району ХМР.

Інституційний аудит Закладу освіти є єдиним плановим заходом державного нагляду (контролю) у сфері загальної середньої освіти. Він проводиться з періодичністю один раз на 10 років. Засновник Закладу освіти та уповноважений ним орган мають право ініціювати проведення як планових, так і позапланових перевірок. Водночас Заклад освіти наділений правом ініціювати проведення Громадської акредитації як додаткового інструменту зовнішньої оцінки якості своєї діяльності.

Статут Закладу освіти є установчим документом, що регламентує провадження всієї діяльності установи, визначає її правовий статус, структуру, основні завдання та порядок функціонування. Поряд із Статутом, освітня програма виступає ще одним системоутворюючим документом, спрямованим на реалізацію державної політики в галузі освіти.

Освітня програма, яка забезпечує досягнення учнями запланованих освітніх результатів, ґрунтується на сукупності освітніх компонентів, планування та організація яких здійснюється закладом освіти. Її розробка відбувається на підставі Державного стандарту загальної середньої освіти відповідного рівня [37].

Змістове наповнення освітньої програми визначається на перетині трьох ключових джерел:

- державного замовлення (державний стандарт);
- запитів громади (регіональний аспект);
- освітніх потреб особистості (учнів та їхніх батьків).

Нормативно визначена структура освітньої програми включає такі обов'язкові компоненти:

- обґрунтований перелік компетентностей (знань, умінь, цінностей тощо), що мають бути сформовані у здобувачів освіти;
- передбачувані результати навчання;
- інтеграційні зв'язки між освітніми галузями;
- інструментарій системи внутрішнього забезпечення якості освіти;
- описання організації освітнього процесу (матеріально-технічна база, ресурси, методи та форми навчання);
- зміст, обсяг та тривалість навчального навантаження [62].

Залежно від специфіки діяльності, Заклад освіти уповноважений визначати й додаткові компоненти освітньої програми. Процес створення та уточнення таких програм розглядається як прояв та реалізація академічної автономії освітньої установи [5].

Структура освітньої програми комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради»

Освітня програма комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради» містить такі структурні елементи:

1. Розділ 1. Призначення закладу освіти та засоби його реалізації.
2. Розділ 2. Очікувані результати навчання здобувачів освіти. У цьому розділі подано опис результатів навчання, які сприяють формуванню у здобувачів освіти таких ключових компетентностей:
 - спілкування державною мовою;
 - спілкування іноземною (англійською) мовою;
 - математична компетентність;
 - основні компетентності у природничих науках і технологіях;
 - інформаційно-цифрова компетентність;
 - уміння вчитися впродовж життя;
 - ініціативність і підприємливість;
 - соціальна і громадянська компетентності;

- обізнаність і самовираження у сфері культури;
- екологічна грамотність і здорове життя.

3. Розділ 3. Навчальний план та його обґрунтування.

4. Розділ 4. Особливості організації освітнього процесу та застосовуваних педагогічних технологій.

5. Розділ 5. Показники (вимірники) реалізації освітньої програми.

6. Розділ 6. Програмно-методичне забезпечення освітньої програми.

Повна редакція Освітньої програми комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради» подана у додатку Б, де відображено всі структурні елементи, очікувані результати та механізми реалізації програми.

2.2. Організаційно-педагогічні умови впровадження маркетингових технологій в управління КЗ Харківській ліцей мистецтв №133

У межах нашого дослідження особливої значущості набуває уточнення змісту дефініції «організаційно-педагогічні умови», оскільки саме вона слугує методологічною основою для подальшого аналізу управлінських процесів. З огляду на це звернімося до деталізації зазначеного поняття.

У загальнонауковому дискурсі під умовами традиційно розуміють створені або наявні обставини, які забезпечують можливість, доцільність і результативність здійснення певних, заздалегідь спроектованих дій. У низці джерел (зокрема [54]) поняття «умова» інтерпретується як чинник або рушійна сила будь-якого процесу, що забезпечує його перебіг та впливає на досягнення кінцевого результату. Відповідно, педагогічна умова може бути кваліфікована як рушійна сила, яка зумовлює результативність освітнього процесу, тобто як сукупність таких обставин, що цілеспрямовано сприяють отриманню заздалегідь спрогнозованого педагогічного результату.

Якщо ж мова йде про організаційно-педагогічні умови, то акцент переноситься на те, що ці обставини не виникають стихійно, а цілеспрямовано створюються внаслідок адміністративного (управлінського) впливу з боку керівних структур і посадових осіб [26]. Інакше кажучи, вони є результатом продуманих управлінських рішень, що визначають логіку, структуру, зміст і форми організації освітнього процесу.

Таким чином, організаційно-педагогічні умови доцільно розглядати як сукупність обставин (чинників), сформованих унаслідок реалізації управлінських рішень та управлінських впливів, які забезпечують досягнення запланованого результату освітньої діяльності. У цьому розумінні вони виступають інтегративним феноменом, що поєднує організаційний, управлінський та власне педагогічний виміри.

Варто підкреслити, що запропоноване трактування поняття «організаційно-педагогічні умови» повною мірою корелює з місією комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради». Місія цього закладу освіти полягає у формуванні оптимальних умов для розвитку та становлення конкурентоспроможної творчої особистості з обов'язковим урахуванням її індивідуальних можливостей, пізнавальних інтересів і схильностей. Реалізація такої місії покликана гарантувати самореалізацію учнів як у теперішньому, так і в їхній майбутній професійній діяльності, сприяючи поступовому становленню зрілої, соціально активної та творчо орієнтованої особистості.

Відповідно, провідним управлінським завданням Закладу освіти, яке реалізується на основі застосування маркетингових технологій, є цілеспрямоване створення саме таких організаційно-педагогічних умов, що забезпечуватимуть виявлення, формування та всебічний розвиток конкурентоспроможної творчої особистості здобувача освіти. Ідеться не лише про підтримку вже наявних здібностей, а й про розгортання потенціалу учня в умовах оптимально організованого освітнього середовища.

У цьому контексті маркетингова технологія постає як системна, поетапно впорядкована сукупність технологічних операцій, методів і прийомів їх виконання, що спрямована на досягнення визначених управлінських і освітніх цілей. Наголосимо, що маркетингова технологія передбачає чітко регламентовану послідовність дій, дотримання якої покликане гарантувати отримання заздалегідь запланованого результату. Вона задає логіку переходу від аналітичного етапу до проєктувального, реалізаційного й контрольного-рефлексивного.

Водночас саме ця жорстко фіксована послідовність має як очевидні переваги, так і певні обмеження.

До основних переваг технологічного підходу, у тому числі під час використання маркетингових технологій, доцільно віднести:

- високу продуктивність діяльності та налагодженість комунікаційних процесів, що зменшує хаотичність управлінських рішень і сприяє їх узгодженості;
- своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків негативного впливу окремих чинників на кінцевий результат освітньої діяльності, що підвищує надійність системи управління тощо.

Разом із тим ключовим недоліком технологічного підходу загалом, а також у процесі застосування маркетингових технологій зокрема, є надмірно жорстке закріплення послідовності етапів використання технології. Така жорсткість може обмежувати гнучкість управлінських рішень, не сприяє оперативному переорієнтуванню у змінних умовах та ускладнює ефективні адаптаційні процеси у взаємодії між користувачами та надавачами освітніх послуг. Іншими словами, надмірна технологізація може частково знижувати чутливість системи до індивідуальних і ситуативних запитів учасників освітнього процесу.

Враховуючи наведені положення та спираючись на поетапний характер маркетингових технологій як управлінського інструменту, можемо виокремити такі організаційно-педагогічні умови, що детермінують ефективність управління закладом загальної середньої освіти:

1. Управління закладом загальної середньої освіти на засадах маркетингових технологій, що передбачає системне застосування маркетингово орієнтованих підходів, інструментів і стратегій у плануванні та реалізації освітньої діяльності.

2. Готовність менеджерів (керівного складу) закладу загальної середньої освіти до використання маркетингових технологій, що включає сформовані компетентності, мотиваційну налаштованість, усвідомлення переваг цього підходу і здатність адаптувати технології до реального освітнього контексту.

Таким чином, організаційно-педагогічні умови в контексті маркетингових технологій виступають одночасно і результатом, і передумовою ефективного управління закладом загальної середньої освіти, забезпечуючи спрямованість діяльності на розвиток конкурентоспроможної творчої особистості здобувача освіти.



Рис. 2.3. Система організаційно-педагогічних умов формування готовності керівного та педагогічного складу до впровадження маркетингових технологій.

Підкреслимо, що ідентифіковані організаційно-педагогічні умови безпосередньо корелюють із потребою встановлення ефективних комунікаційних

взаємозв'язків між суб'єктами, які надають освітні послуги, та їхніми користувачами. Йдеться про взаємодію, що забезпечує не лише передачу інформації, а й формування стійкого партнерського діалогу, орієнтованого на потреби та очікування всіх учасників освітнього процесу. Одночасно результативність такої взаємодії можлива лише за умови цілеспрямованого створення відповідного комплексу організаційно-педагогічних передумов (див. Рисунок 2.3).

Аналіз матеріалів, представлених на Рисунку 2.3, дозволяє стверджувати, що до організаційно-педагогічних умов, які ініціюють готовність керівного (менеджерського) та педагогічного складу закладу освіти до використання маркетингових технологій (а це, у свою чергу, забезпечує ідентифікацію, формування та всебічний розвиток конкурентоспроможної творчої особистості), належать такі ключові блоки:

1. Ситуаційний маркетинговий аналіз

Здійснення комплексного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на результативність організації взаємодії між користувачами та надавачами освітніх послуг. Цей етап є фундаментальним, адже дозволяє:

- виявити середовищні умови, у яких функціонує заклад освіти;
- визначити можливі ризики, обмеження та ресурси розвитку;
- сформувати аналітичну базу для стратегічного планування.

Обов'язковим елементом є застосування таких маркетингових технологій, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз, що забезпечують системну діагностику макро- і мікросередовища.

2. Управління персоналом та розвиток компетентності

Ця умова передбачає формування у керівників та педагогів готовності до опанування та використання маркетингових технологій. Йдеться про створення професійного середовища, у межах якого:

- визначаються нові якісні характеристики професійної компетентності педагогічних працівників;

- формується оновлений зміст освітніх послуг;
- забезпечується адаптація персоналу до сучасних комунікаційних, інформаційних і технологічних викликів.

Використання маркетингових технологій роботи з персоналом включає:

- Talent Development (управління талантами);
- Knowledge Management (управління знаннями організації);
- технології кризових комунікацій;
- застосування KPI (ключових показників ефективності);
- кваліметричний підхід до оцінювання результативності діяльності менеджерів і педагогів у контексті застосування маркетингових технологій.

3. Стратегічне управління та планування

Ефективність управління закладом загальної середньої освіти неможлива без системного стратегічного планування, що інтегрує маркетингові технології у всі рівні управлінських процесів. Цей напрямок включає:

- розроблення та імплементацію маркетингових стратегій у контексті загального управління закладом освіти;
- зміну управлінських підходів, які повинні виходити з аналізу потреб споживачів;
- забезпечення відповідності адміністративної діяльності сучасним принципам маркетингового менеджменту.

Таким чином, стратегічне управління виступає базовою умовою для забезпечення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності освітньої установи.

У подальшому доцільно представити розширену характеристику зазначених факторів, що формують готовність керівного складу закладів загальної середньої освіти до застосування маркетингових технологій. Першою і найбільш фундаментальною умовою виступає імплементація стратегічних аналітичних інструментів — PEST-аналізу та SWOT-аналізу.

Технологія PEST-аналізу

PEST-аналіз є однією з ключових маркетингових технологій, призначених для ідентифікації та оцінювання зовнішніх макрочинників, які визначають траєкторію функціонування та розвитку закладу освіти. Цей інструмент включає такі групи чинників:

- Політичні (P — Political): законодавчі зміни, державна політика у сфері освіти, норми регулювання діяльності освітніх установ.
- Економічні (E — Economic): економічна стабільність, доступність фінансових ресурсів, бюджетні обмеження, тенденції фінансування освіти.
- Соціальні (S — Social): демографічні характеристики громади, ціннісні орієнтації населення, запити батьків і здобувачів освіти.
- Технологічні (T — Technological): розвиток цифрових технологій, інструментів диджиталізації, інноваційних платформ та сервісів, що впливають на організацію освітнього процесу.

Головна мета застосування PEST-аналізу полягає у виявленні загроз і можливостей, що формуються у зовнішньому середовищі й можуть впливати на діяльність закладу освіти. Відповідні результати представлено у Таблиці 2.1., де проілюстровано типові напрямки аналітичної оцінки.

Таблиця 2.1.

Матриця Маркетингового Аналізу Макросередовища (PEST-аналіз)

Політичні Чинники (P)	Економічні Чинники (E)

• Стабільність функціонування діючого уряду та рівень ефективності територіальних громад. • Бюрократичні процеси та показники корупційної активності. • Ступінь правового захисту інтелектуальної власності (зокрема, авторських прав). • Система соціального захисту та забезпечення пенсійного фонду тощо.	• Темпи економічного зростання держави. • Рівень інфляції та динаміка процентних ставок. • Обсяг та умови нарахування оплати праці (заробітної плати). • Ступінь глобалізації та рівень відкритості національної економіки. • Показники розвитку банківської та фінансової сфери тощо.
Соціальні Чинники (S) • Загальний рівень охорони здоров'я та якість надання освітніх послуг населенню. • Сприйняття населенням імпортованих товарів та послуг (включно з гуманітарною підтримкою). • Ставлення трудових ресурсів до професійної зайнятості, організації дозвілля та пенсійного віку. • Патерни способу життя та споживацькі звички. • Показники трудової імміграції та відсоток повернення робочої сили. • Розвиток інституту сім'ї та тенденції у сімейному стані населення тощо.	Технологічні Чинники (Т) • Інтенсивність інновацій та технологічного розвитку в освітній галузі. • Обсяг інвестицій у наукові дослідження, розробку та впровадження технологій в освіту. • Наявність нормативно-правових актів щодо технологічного оснащення та проєктного менеджменту у сфері освіти. • Поширення мобільних застосунків і програмного забезпечення для навчання та рівень доступу до них тощо.

Для деталізації та поглиблення проведеного аналізу доцільним є використання Дашборду освітніх індикаторів [6]. Зазначений дашборд являє собою сучасну інтерактивну інформаційну панель, розроблену Міністерством освіти і науки України у співпраці зі шведсько-українським проєктом «Підтримка децентралізації в Україні».

Інформаційна панель має динамічний характер, оскільки її дані регулярно оновлюються відповідно до актуальних змін в освітньому секторі. Дашборд відображає ключові параметри розвитку освітньої мережі України (зокрема, мережі закладів загальної середньої освіти), а також включає показники, що характеризують бюджетний стан територіальних громад. Такий комплексний підхід забезпечує

можливість здійснення цілісного та об'єктивного маркетингового аналізу розвитку закладу загальної середньої освіти.

Інформація, представлена на дашборді, є цінною для різних груп користувачів:

- керівного складу та менеджерів закладів освіти, які потребують об'єктивних даних для стратегічного та оперативного управління;
- педагогічного персоналу, який використовує статистичні дані для планування освітньої діяльності;
- здобувачів освіти та їхніх батьків, що можуть оцінити якість і доступність освітніх послуг у певній громаді або регіоні.

Дашборд охоплює показники національного та локального рівнів, що дає змогу аналізувати розвиток освітнього сектору як у загальнодержавному масштабі, так і в контексті окремих громад. Представлені індикатори інтегрують освітні та бюджетні профілі, забезпечуючи багатовимірний огляд ресурсів, демографічної ситуації, кадрового забезпечення, результатів навчання та стану інфраструктури.

Фрагмент інформації з Дашборду освітніх індикаторів наведено на Рисунку 2.4 (складено автором на основі джерела [6]). Повні візуальні матеріали, включно зі скріншотами відповідних сторінок, винесено до Додатка В.

У межах нашого дослідження зазначений інструмент є важливим аналітичним ресурсом, оскільки дає можливість ідентифікувати показники зовнішнього впливу на діяльність закладу загальної середньої освіти. Разом із тим, для отримання комплексної картини необхідно доповнити PEST-аналіз результатами маркетингових досліджень, спрямованих на оцінювання чинників попиту на освітні послуги, рівня задоволеності стейкхолдерів, конкурентного середовища та освітніх потреб громади. Залучення результатів таких досліджень дозволяє значно підвищити точність прогнозування та обґрунтованість стратегічних управлінських рішень.

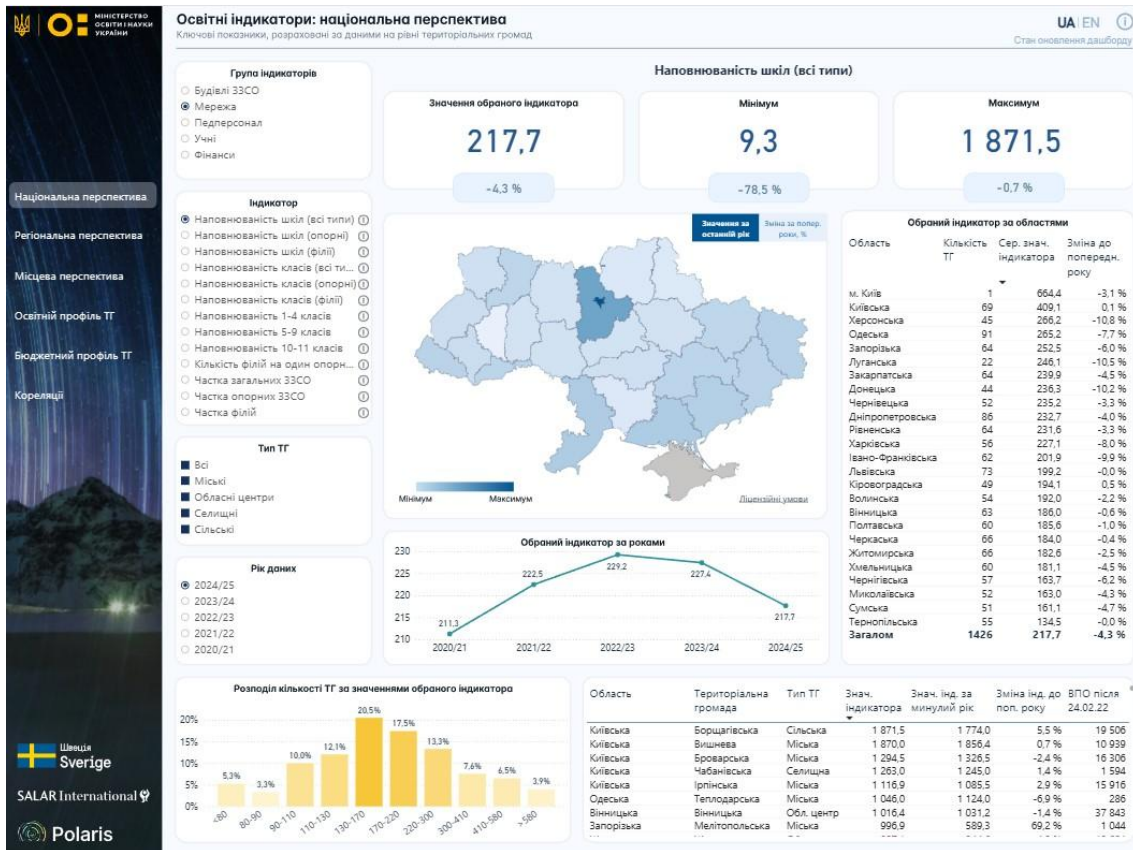


Рис. 2.4. Ілюстрація частини Дашборду освітніх індикаторів за критерієм «Національна перспектива» (макрорівень)

Зокрема, доречним є розгляд результатів дослідження «Діти та їжа: регулювання реклами» [10]. Це дослідження було проведено ГО «Українська Асоціація Маркетингу» у 2025 році в межах реалізації проєкту «Гармонізація української політики впровадження регулювання маркетингу харчових продуктів з європейською практикою захисту прав дітей та підлітків від впливу реклами нездорової їжі». Проєкт реалізується за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження» у межах спільної ініціативи «Європейське Відродження України».

Головною метою проєкту є захист прав дітей від агресивного маркетингу нездорових продуктів, що ґрунтується на провідних європейських практиках та рекомендаціях. У межах реалізації ініціативи забезпечується інформування

ключових стейкхолдерів — рекламодавців, посадових осіб, громадськості, педагогів — щодо стандартів регулювання реклами продуктів та напоїв, орієнтованих на дітей і підлітків. Особлива увага приділяється принципам спільного регулювання, що є характерними для європейської моделі контролю маркетингових комунікацій [10].

Зазначене дослідження, як і інші подібні аналітичні ініціативи, є необхідним для комплексного оцінювання зовнішніх факторів, які впливають на функціонування закладу загальної середньої освіти, формування безпечного комунікаційного середовища та забезпечення здоров'язберігаючих орієнтирів освітнього простору.

Корисним для аналізу є також дослідження ГО «Українська Асоціація Маркетингу», проведене у 2023 році, яке присвячене стану ринку маркетингових досліджень в Україні [36]. Воно відображає сучасні тенденції у сфері маркетингової аналітики та може бути застосоване для оцінювання інформаційних, соціальних та комунікаційних процесів, що впливають на діяльність освітніх установ.

Для поглиблення дослідження зовнішнього середовища доречно проаналізувати функціонування закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану та повоєнної реконструкції. Нижче наведено перелік ключових досліджень, що відображають актуальні виклики та умови діяльності освітніх установ:

1. Загальнодержавне моніторингове дослідження якості освіти у закладах ЗСО в умовах воєнного стану. Ініційоване МОН України та Державною службою якості освіти (ДСЯО). Спрямоване на відстеження якості навчальних досягнень учнів 6-х і 8-х класів з української мови та математики [15]. Дослідження фіксує як освітні втрати, так і адаптивні зміни, що відбулися у школах під час війни.

2. «Діагностика та подолання освітніх втрат: резильєнтність шкіл у сучасних умовах» [9]. У дослідженні здійснено комплексну оцінку стану організації освітнього процесу під час війни, виявлено системні недоліки у моніторингу та плануванні, а також запропоновано рекомендації щодо підвищення резильєнтності освітніх інституцій. Ключовим висновком стала необхідність адаптивного

управління як домінуючої моделі організації діяльності закладів освіти у надзвичайних умовах [13].

3. Локальні ініціативи подолання освітніх втрат (на прикладі м. Харкова). У Харкові розпочала діяльність підземна школа («метрошкола»), де організовано навчання в умовах постійної небезпеки. Учні мають можливість відвідувати додаткові заняття, тренувальні тестування та консультації з української мови та математики, що сприяє подоланню освітніх втрат і формуванню необхідних компетентностей [7; 40].

SWOT-аналіз як інструмент виявлення внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів

SWOT-аналіз є однією з ключових методик стратегічного управління. Він використовується для ідентифікації та систематизації чинників внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльність закладу освіти. Методика є універсальною, не містить суто економічних категорій та оптимально відповідає потребам стратегічного планування у сфері загальної середньої освіти [1].

SWOT-аналіз включає чотири категорії факторів:

1. Strengths (Сильні сторони) — внутрішні переваги.
2. Weaknesses (Слабкі сторони) — внутрішні обмеження або недоліки.
3. Opportunities (Можливості) — зовнішні сприятливі умови.
4. Threats (Загрози) — зовнішні чинники ризику чи негативного впливу.

Матриця SWOT-аналізу подана у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналітична матриця SWOT-методики

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ					
ПЕРЕВАГИ (Strong Sides)			НЕДОЛІКИ (Weak Sides)		
Наявність	системи	внутрішнього	Брак	уніфікованих	інструментів

забезпечення якості; кваліметричний підхід.	моніторингу; повільне впровадження нових стандартів.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) Доступ до міжнародних програм оцінювання якості; співпраця з ДСЯО.	ЗАГРОЗИ (Threats) Зниження мотивації персоналу до підвищення якості; зміна державної політики.
МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ	
ПЕРЕВАГИ (Strong Sides) Ефективна комунікація з цільовою аудиторією; позитивний імідж закладу.	НЕДОЛІКИ (Weak Sides) Недостатній досвід використання цифрового маркетингу; обмежений бюджет.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) Використання соціальних мереж для просування освітніх послуг; зростання попиту на індивідуальні освітні траєкторії.	ЗАГРОЗИ (Threats) Посилення конкуренції; негативний інформаційний фон.
КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ (ПЕРСОНАЛ)	
ПЕРЕВАГИ (Strong Sides) Високий рівень кваліфікації педагогів; наявність сертифікованих фахівців.	НЕДОЛІКИ (Weak Sides) Відтік молодих спеціалістів; недостатня готовність до інновацій.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) Гранти на підвищення кваліфікації; розвиток системи наставництва.	ЗАГРОЗИ (Threats) Зміни демографічної ситуації (старіння кадрів); підвищення вимог до професійних компетентностей.
МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНІ РЕСУРСИ	
ПЕРЕВАГИ (Strong Sides) Сучасне обладнання в спеціалізованих кабінетах; ефективна логістична інфраструктура.	НЕДОЛІКИ (Weak Sides) Фізичне зношення основних фондів; обмежений доступ до інформаційних ресурсів.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) Залучення інвестицій від засновника; участь у програмах оновлення інфраструктури.	ЗАГРОЗИ (Threats) Нестача фінансування на обслуговування; ризики, пов'язані з воєнним станом.

У межах SWOT-аналізу доцільним є послідовний розгляд таких ключових блоків діяльності закладу загальної середньої освіти:

- Застосування маркетингових технологій в освітній діяльності

На цьому етапі аналізується рівень використання сучасних та інноваційних маркетингових інструментів у діяльності установи. Оцінюються:

- унікальні та креативні маркетингові стратегії;
- контент-маркетинг та персоналізація;

- SEO (пошукова оптимізація) та просування інформаційних ресурсів закладу;
- технології, що каталізують маркетингові інновації, зокрема системи штучного інтелекту;
- influence-маркетинг та робота з лідерами думок;
- застосування інструментів таргетованих комунікацій.

Ці показники дозволяють оцінити рівень відкритості закладу до цифрових трансформацій та його здатність ефективно реагувати на запити споживачів освітніх послуг.

- Кадровий потенціал

У межах цього блоку оцінюється професійний, кваліфікаційний та інноваційний рівень педагогічних і управлінських кадрів. Основними маркерами виступають:

- вікова структура;
- рівень освіти;
- стаж роботи;
- кваліфікаційна категорія та результати атестації;
- інноваційна активність;
- мотивація та професійна мобільність;
- показники плинності кадрів;
- система підвищення кваліфікації та забезпечення неперервного професійного розвитку.

- Ресурсне забезпечення закладу освіти

Оцінка цього напрямку включає аналіз:

- матеріально-технічної бази;
- рівня диджиталізації (цифрової трансформації);
- використання хмарних технологій;
- ефективності застосування соціальних медіа;
- фінансового забезпечення та оптимальності розподілу ресурсів.

Отримані результати SWOT-аналізу підлягають системній інтерпретації та узагальненню. Саме на їх основі визначається стратегічна мета функціонування закладу освіти, яка надалі деталізується у вигляді конкретних операційних завдань. Сукупність цих елементів формує місію установи та визначає логіку розроблення стратегії її розвитку.

Безпосередньо для комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради» було ідентифіковано низку стратегічних напрямів, які наведені у Додатку Г.

Внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості (за результатами SWOT-аналізу)

Проведений SWOT-аналіз дозволив виокремити низку вагомих внутрішніх переваг (Strengths) та зовнішніх можливостей (Opportunities), які створюють ресурсну основу для сталого розвитку закладу освіти.

1. Професійний та згуртований педагогічний колектив

Однією з ключових сильних сторін є високий рівень професійності та командної взаємодії педагогічного колективу, що характеризується значним інноваційним потенціалом, готовністю до впровадження сучасних освітніх і цифрових технологій та орієнтацією на безперервне професійне зростання.

Цей висновок підтверджується статистичними даними:

- загальна кількість працівників — 79 осіб, з них педагогічних — 66;
- рівень освіти педагогів:
 - 62 педагоги (93,9 %) мають повну вищу освіту;
 - 4 педагоги (6 %) мають базову вищу освіту або кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста;
- система підвищення кваліфікації функціонує стабільно та результативно:
 - у 2024/2025 навчальному році всі педагоги, які мали потребу у проходженні курсів, підвищили кваліфікацію;

- розподіл за закладами: 33 особи — КВНЗ «ХАНО», 33 особи — інші освітні платформи.

2. Результати атестації педагогічних працівників

Дані Таблиці 2.3 свідчать про високий рівень професійної стабільності:

- усі педагоги підтвердили або підвищили свою кваліфікаційну категорію;
- випадки непідтвердження кваліфікації відсутні, що свідчить про достатній кадровий потенціал, позитивну динаміку професійного розвитку та ефективність внутрішньої системи управління якістю освітньої діяльності.

Таблиця 2.3

Атестація педагогічних працівників у ХЛМ № 133

	Атестувалося	Підтвердили категорію	Підвищили категорію
2023/2024	15	10	5
2024/2025	13	3	10

По-друге, в освітньому закладі, унаслідок адаптації до мінливих і нестабільних умов функціонування, було створено належні передумови для організації дистанційного навчання. На відповідному розділі офіційного веб-ресурсу комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради» розміщено повну та структуровану інформацію щодо особливостей здобуття освіти в дистанційному форматі в умовах воєнного стану.

Організація освітнього процесу здійснюється на платформі HUMAN. На вебсайті доступні інструктивні матеріали для педагогів, учнів та їхніх батьків щодо використання платформи у режимі offline-навчання, а також докладні рекомендації щодо роботи зі смартфона та персонального комп'ютера. Для проведення відеозустрічей та онлайн-занять використовується сервіс ZOOM. Окремо розроблено

комплекс рекомендацій щодо оптимізації освітнього процесу, методики викладання навчальних предметів та інструкції з безпечної поведінки в умовах воєнного стану для всіх учасників освітнього процесу.

Як важливе досягнення закладу слід відзначити впровадження функціоналу Порталу електронних щоденників та журналів «HUMAN Школа» (<https://www.human.ua/про-нас>), зокрема запуск електронних щоденників учнів. HUMAN – українська EdTech-компанія, що спеціалізується на цифровізації освітнього простору. Портал вирізняється гнучкістю, можливістю адаптації до різних рівнів матеріально-технічного забезпечення та цифрової грамотності, а також широким комунікаційним та адміністративним інструментарієм. Його функціонал охоплює:

- адміністрування освітнього процесу;
- комунікацію між учасниками;
- розміщення навчальних матеріалів;
- формування електронних портфоліо та звітності (зокрема журнали успішності та електронні щоденники) [71].

По-третє, у закладі освіти на належному рівні сформовано матеріально-технічне забезпечення та створено умови для подальшої диджиталізації. Водночас у період воєнного стану матеріально-технічна база зазнає певних втрат. Адміністрація закладу, у взаємодії з громадою, систематично працює над її відновленням і модернізацією. На офіційному сайті освітньої установи оприлюднено детальні звіти щодо придбання матеріальних цінностей за кошти загального та спеціального фондів.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити також низку слабких сторін та зовнішніх загроз, що потребують управлінського реагування. Одним із найбільш суттєвих недоліків визначено недостатній рівень цифровізації закладу, що зумовлює низьку інтенсивність його презентаційної діяльності в цифровому просторі. З огляду на важливість використання маркетингових технологій, зокрема для підвищення

конкурентоспроможності установи, актуальною є модернізація офіційного вебсайту з інтеграцією елементів штучного інтелекту для забезпечення оперативного зворотного зв'язку з користувачами освітніх послуг.

Водночас слід підкреслити, що заклад активно здійснює презентаційну діяльність через вибудовану партнерську взаємодію із закладами вищої освіти. Серед основних партнерів:

- Харківська державна академія культури;
- Харківське музичне училище;
- Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди;
- Харківський національний університет імені В. Каразіна;
- Національний аерокосмічний університет імені М. Є. Жуковського «ХАІ»;
- Харківський національний університет міського господарства імені О. М.

Бекетова;

- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;
- Обласний навчально-методичний центр підвищення кваліфікації працівників

культосвітніх закладів.

Значну увагу приділено профорієнтаційній роботі. Наприклад, заклад ініціював проведення профорієнтаційного заходу спільно з театральним факультетом ХНУМ імені І. П. Котляревського у приміщенні метрошколи. Активно організовуються та підтримуються різноманітні творчі та громадські активності, зокрема участь у Всеукраїнському флешмобі «Національна руханка у вишиванках «Дякуємо ЗСУ»», концертах, конкурсах тощо. Вся інформація щодо презентаційної діяльності представлена на офіційному вебресурсі закладу [20].

Узагальнення результатів SWOT-аналізу

SWOT-аналіз дав можливість ретельно дослідити внутрішній потенціал і зовнішні детермінанти розвитку закладу освіти, що дозволило визначити систему пріоритетних стратегічних завдань, а саме:

1. Створення умов для здобуття кожним учнем рівня освіти, який максимально відповідає його здібностям та індивідуальним можливостям.
2. Розвиток інтелектуальної та емоційної сфер учня, формування ціннісних орієнтирів, розвиток соціальної компетентності та ранньої професійної орієнтації.
3. Забезпечення безпечного, комфортного та доступного середовища, вільного від будь-яких форм насильства.
4. Стимулювання інноваційної діяльності та підвищення загальної якості освіти.
5. Розвиток творчої ініціативи педагогів, зокрема шляхом упровадження маркетингових технологій у професійну діяльність.
6. Формування сучасної матеріально-технічної та цифрової інфраструктури.

Разом з тим було ідентифіковано важливу прогалину: недостатню увагу до професійного розвитку педагогічного складу саме в аспекті готовності до інтеграції маркетингових технологій у практику. Це питання є ключовим для ефективного ринкового позиціонування закладу та підвищення якості освітніх послуг.

Успішна реалізація цього напрямку передбачає формування нових компетентнісних характеристик як у керівного складу, так і у педагогів, що має здійснюватися через упровадження маркетингових підходів у систему управління персоналом.

У наступному розділі буде зосереджено увагу на стратегічному розвитку закладу загальної середньої освіти через використання маркетингових технологій управління розвитком кадрів, а також буде представлено рекомендації керівникові щодо застосування маркетингових підходів в адміністративній практиці.

Висновки до другого розділу

У даному розділі здійснено комплексний опис комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради» та проведено аналіз ефективності його управлінської архітектури. Встановлено, що чинна модель управління забезпечує високу результативність освітньої діяльності та відповідає сучасним вимогам до розвитку закладів загальної середньої освіти.

Обґрунтовано, що якість освітніх послуг, які надаються на основі маркетингових підходів, безпосередньо залежить від комплексу чинників, інтегрованих у управлінський цикл діяльності керівництва. Особлива увага зосереджена на Стратегії діяльності закладу, яка спрямована на системне вдосконалення освітнього процесу шляхом визначення пріоритетних напрямів розвитку. Деталізовано положення Стратегії та Статуту, а також розкрито роль організаційної культури, що орієнтує педагогічний колектив на реалізацію ціннісних пріоритетів особистості, задоволення освітніх запитів споживачів та створення розвивального, інтеграційного й безпечного середовища.

Зазначено, що на офіційному вебпорталі закладу публічно розміщено ключові внутрішні нормативні документи (Ліцензія, Статут, Освітня програма, Навчальний план тощо), що підтверджує прозорість, підзвітність і відкритість установи. Дано характеристику місії, провідної мети, завдань та принципів діяльності Ліцею.

Освітня програма визначена як системоутворюючий елемент, який детермінує успішність освітнього процесу. Окреслено її структурні компоненти: призначення закладу, очікувані результати навчання, навчальний план, особливості організації освітнього процесу та використання педагогічних технологій, показники реалізації та програмно-методичне забезпечення.

У розділі розкрито зміст дефініції «організаційно-педагогічні умови» як сукупності обставин (чинників), що формуються внаслідок управлінських інтервенцій та забезпечують досягнення прогнозованого результату. Підкреслено, що провідним управлінським завданням сучасного закладу освіти, що базується на

маркетингових підходах, є створення таких умов, які сприятимуть ідентифікації, формуванню та розвитку конкурентоспроможної творчої особистості.

Визначено та розкрито сутнісні характеристики трьох ключових організаційно-педагогічних умов, необхідних для підготовки керівного складу до використання маркетингових технологій:

1. Проведення стратегічного факторного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз).
2. Ідентифікація та формування оновлених компонентів професійної компетентності.
3. Застосування маркетингових інструментів в управлінні розвитком персоналу.

Доведено, що саме ці умови забезпечують готовність менеджерів і педагогічних працівників до ефективної імплементації маркетингових технологій. Додатковою організаційно-педагогічною умовою виступає стратегічне планування розвитку закладу, побудоване на маркетингових принципах і логіці послідовного управлінського циклу.

У розділі представлено аналітичні матриці PEST-аналізу та SWOT-аналізу, що містять багатовимірну оцінку діяльності закладу за ключовими напрямками: застосування маркетингових технологій, кадровий потенціал та ресурсне забезпечення. Кожен із цих напрямів розглянуто через систему маркерів, що дозволило здійснити комплексну діагностику.

У ході SWOT-аналізу було ідентифіковано внутрішні переваги, недоліки, зовнішні загрози та можливості для стійкого розвитку. До сильних сторін віднесено високий професіоналізм педагогічного персоналу, належне забезпечення дистанційного навчання та достатній рівень матеріально-технічного забезпечення. Ключовим недоліком визначено недостатню увагу до формування професійної готовності педагогічних працівників щодо використання маркетингових

інструментів для позиціонування закладу освіти і гарантування високої якості освітніх послуг.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЗ ХАРКІВСЬКІЙ ЛІЦЕЙ МИСТЕЦТВ №133 ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Розробка маркетингової стратегії для управління освітнім закладом в умовах змін та викликів

Усвідомлюючи, що в умовах сучасної невизначеності ключовим ресурсом сталого розвитку держави є людський капітал, пріоритетним напрямом діяльності освітніх установ постає концентрація на всебічному розвитку особистості та промоції освіти як вищої суспільної цінності. У наукових джерелах підкреслюється, що сутнісний зміст поняття «людський капітал держави» охоплює сукупність знань, компетентностей і досвіду індивіда (як емоційно-ціннісного, так і діяльнісного), його економічну вартість, перспективність та відповідність актуальним і майбутнім викликам суспільства [4].

Педагогічний колектив закладу освіти формує його професійну репутацію, що сприяє залученню ресурсів, необхідних для ефективного функціонування закладу та реалізації його місії. Це досягається через імплементацію інноваційних підходів, зокрема маркетингових технологій. Педагогічний персонал при цьому виступає об'єктом стратегічного менеджменту, у структурі якого маркетингова та кадрова стратегії інтегруються як ключові функціональні напрями діяльності. У цьому контексті особливої важливості набуває розробка маркетингової стратегії закладу освіти.

У сучасних умовах маркетингова стратегія передбачає створення довгострокового, комплексного плану дій, орієнтованого на:

- підвищення результативності освітньої діяльності;
- мінімізацію кадрових ризиків (зокрема, зниження плинності кадрів);

- залучення матеріальних, фінансових і часових ресурсів для найбільш ефективного забезпечення реалізації місії закладу.

Досягнення цих завдань неможливе без формування системи мотивації керівного складу та педагогів щодо застосування маркетингових технологій у професійній діяльності [31; 36]. Ефективна мотивація підвищує продуктивність, залученість та рівень задоволеності учасників освітнього процесу й стейкхолдерів.

Отже, розроблення маркетингової стратегії закладу загальної середньої освіти є пріоритетним завданням системи управління установою.

Загальновизнано, що маркетингова стратегія управління закладом освіти виступає ефективним механізмом його успішного позиціонування в умовах невизначеності та сприяє формуванню позитивної репутації [35]. Її ключова функція — забезпечення конкурентоспроможності закладу шляхом задоволення освітніх потреб стейкхолдерів та гарантування високої якості освітніх послуг.

У словниковому трактуванні стратегія визначається як загальний, не деталізований план діяльності, який охоплює певний часовий проміжок і визначає спосіб досягнення комплексної мети. За сутнісною характеристикою стратегія — це довготривалий, послідовний, конструктивний та резилієнтний до зовнішніх ризиків план дій, що вимагає систематичного аналізу, моніторингу та коригування. Її реалізація забезпечує результативність функціонування закладу освіти.

Спираючись на наукові напрацювання, можна констатувати, що маркетингова стратегія управління ЗЗСО включає імплементацію:

- внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- побудови моніторингових систем для вимірювання динаміки якісних показників;
- системи пролонгованого вдосконалення якості освітніх послуг (continuous improvement).

Водночас ефективність цих процесів неможлива без стимулювання розвитку людського чинника, передусім — професійного розвитку педагогічного персоналу.

Ми повністю поділяємо позицію Г. Кравченко та О. Почуєвої про те, що розвиток кадрів є ключовою умовою життєздатності освітньої установи [25].

У контексті нестабільності важливо використовувати маркетингові технології, здатні сприяти професійному зростанню педагогів. Однією з таких технологій є бенчмаркінг, який реалізується покроково:

1. оцінювання поточної діяльності закладу та визначення векторів її покращення;
2. вибір еталонного об'єкта для порівняння;
3. збір і систематизація інформації;
4. визначення освітньої установи-еталона;
5. аналіз і синтез отриманих даних;
6. упровадження передового досвіду;
7. самооцінювання результатів і аналіз рівня покращення.

Бенчмаркінг інтегрує процеси стратегічного планування, оцінювання конкурентоспроможності та галузевого аналізу, формуючи єдину систему управлінського розвитку [25].

Водночас провідним чинником забезпечення якості освітніх послуг залишаються педагогічні працівники. Обґрунтовуючи педагогічні передумови використання маркетингових технологій, у нашому дослідженні висунуто твердження щодо необхідності формування нових якісних характеристик професійної компетентності педагогів. У цьому контексті відповідними є такі маркетингові інструменти роботи з персоналом:

- Talent Development (управління талантами),
- Knowledge Management (управління знаннями),
- управління кризовими комунікаціями,
- KPI (ключові показники ефективності),
- кваліметричні моделі оцінювання результативності.

Зазначені інструменти сприяють формуванню інноваційного кадрового потенціалу та підвищують здатність освітньої установи гнучко реагувати на виклики сучасності.

Деталізований аналіз маркетингових технологій Talent Development та Knowledge Management

1. Talent Development (Управління талантами)

Маркетингова технологія Talent Development є інструментом стратегічного управління персоналом, орієнтованим на пошук, відбір, підтримку та утримання високопрофесійного кадрового ресурсу освітньої установи. Вона сприяє збереженню працівників, що демонструють результативність, інноваційність та високий потенціал розвитку, перетворюючи їх на довгострокову інвестицію в майбутнє закладу освіти [54]. Саме тому важливим завданням управлінської системи є формування пролонгованої стратегії щодо залучення, розвитку й стабілізації висококваліфікованого персоналу.

У контексті нашого дослідження ключовим є те, що технологія Talent Development передбачає системне й постійне оцінювання діяльності педагогічних працівників, використання коучингових підходів та інституцій наставництва. Центральними положеннями технології є:

1.1. Диференціація персоналу

У процесі управління враховується поділ працівників на дві категорії:

- високопрофесійні — характеризуються експертністю, функціональною компетентністю, стабільною результативністю;
- високопотенційні — відзначаються інноваційним мисленням, креативністю, лідерськими якостями, здатністю до швидкого професійного зростання.

Такий підхід дозволяє застосовувати адресні управлінські рішення, адаптувати стратегії розвитку до потреб конкретних категорій працівників.

1.2. Циклічність професійного розвитку

Технологія спирається на концепцію життєвого циклу професійної діяльності працівника. Залежно від стажу, досвіду та поточного етапу професійного становлення обираються відповідні методи розвитку компетентностей: наставництво, стажування, коучинг, супервізія, підвищення кваліфікації тощо.

Врахування зазначених положень забезпечує підвищення результативності освітньої установи, сприяє формуванню її конкурентоспроможності та позитивного ринкового позиціонування.

1.3. Принципи застосування технології Talent Development

Ефективність технології безпосередньо залежить від дотримання ряду базових засад:

- Узгодження цілей технології з загальною стратегією розвитку закладу, визначення чітких критеріїв результативності діяльності персоналу.
- Розбудова системи наставництва та коучингу, що підтримує професійне зростання педагогів, забезпечує адаптацію нових працівників та вибудовує кар'єрні траєкторії.
- Стимулювання інноваційної активності, заохочення до творчості у виконанні професійних функцій.
- Дотримання принципів організаційної культури, що формують ціннісні орієнтири розвитку компетентностей педагогів.
- Прозорість оцінювання діяльності педагогів через кваліметричні моделі, KPI та систему моніторингу.
- Підтримання відкритих комунікацій між керівництвом та педагогами, включно зі спільним обговоренням стратегічних рішень.
- Використання соціальних мереж як інструменту позиціонування закладу освіти та візуалізації досягнень педагогів.
- Створення проєктних команд, застосування проєктного менеджменту, ротації функцій для розвитку колективу.

- Формування дієвої системи мотивації, орієнтованої на підтримку та стимулювання професійного зростання.

Останній пункт має вирішальне значення, оскільки саме мотивація задає динаміку діяльності педагогів та визначає їхню готовність до розвитку й прийняття інновацій.

1.4. Мотиваційна система в закладі загальної середньої освіти

Існують три основні групи мотиваційних інструментів [2; 49]:

Матеріальна мотивація:

- пряма: преміювання, цінні подарунки;
- непряма: компенсація проїзду, оплата Інтернету, пільги на харчування тощо.

Адміністративна мотивація:

передбачає застосування дисциплінарних та заохочувальних механізмів (подяка, догана тощо).

Моральна мотивація:

базується на визнанні професійних досягнень, формуванні престижу закладу, створенні позитивного соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної ідентичності.

Система мотивації ЗЗСО повинна ґрунтуватися на трьох засадах [2; 47]:

1. діагностика потреб педагогічних працівників;
2. об'єктивність оцінювання результативності;
3. створення сприятливих умов для усвідомленого професійного розвитку.

1.5. Управлінська решітка Блейка–Моутон як інструмент Talent Development

Управління талантами передбачає розуміння стилів керівництва та регуляції взаємодії у колективі, включно з конфліктними ситуаціями. Відомою моделлю є управлінська решітка Блейка–Моутон [1; 14], що відображає баланс двох орієнтацій керівника:

1. Орієнтація на людей — потреби, мотивації, корпоративна культура.

	Пріоритети освітнього процесу та діяльності закладу освіти
--	--

Загальновизнано, що найвищу ефективність управління демонструє саме «командний стиль» (9:9), оскільки він забезпечує збалансовану та синергетичну взаємодію між потребами працівників і досягненням організаційних цілей. Однак його імплементація вимагає суттєвих управлінських, комунікаційних та ресурсних зусиль, а також високого рівня управлінської культури, що зумовлює складність його повномасштабного впровадження у практику закладів загальної середньої освіти.

У реальних умовах функціонування освітніх установ в Україні — насамперед в умовах воєнного стану, постійних організаційних трансформацій і підвищеної психологічної напруги — статистично переважає стиль «організація» (5:5). Така тенденція пояснюється природним перерозподілом управлінських пріоритетів: коли педагогічні працівники зіштовхуються з нагальними особистісними потребами та загрозами, керівництво змушене апелювати до них у першу чергу, знижуючи акцент на досягненні максимальних виробничих результатів. Звідси — переорієнтація на підтримку стабільності, компромісність і баланс між завданнями та міжособистісними відносинами.

Фундаментальне значення концепції управлінської решітки

Концепція Блейка–Моутон набуває особливої ваги у сфері управління освітнім закладом, оскільки дозволяє:

- визначити чинники ефективності, що сприяють досягненню стратегічних цілей (сильні сторони та можливості розвитку);
- виявити чинники неефективності, що гальмують діяльність і знижують якість управлінських рішень (слабкі сторони та зовнішні загрози).

Таким чином, управлінська решітка стає дієвим інструментом не лише для аналізу поведінки керівника, але й для інтеграції результатів SWOT-аналізу в

управлінську практику, що є надзвичайно важливим у контексті маркетингового підходу до розвитку кадрового потенціалу.

Підсумок щодо маркетингової технології Talent Development

Узагальнюючи представлений матеріал, визначимо ключові організаційно-педагогічні умови, необхідні для ефективного використання технології Talent Development у закладі освіти:

1. Чітке формулювання цілей застосування технології: визначення очікуваних результатів розвитку кадрового потенціалу та їх узгодження зі стратегічними пріоритетами закладу.
2. Створення об'єктивної системи оцінювання професійної діяльності педагогів, що ґрунтується на кваліметричних методах, KPI, моніторингу результативності та рефлексивних процедур.
3. Використання командного підходу у розвитку професійної компетентності, формування проєктних груп, наставництва та професійних спільнот.
4. Регулярний performance review, який включає рефлексивний аналіз, якісний зворотний зв'язок, коригування індивідуальних траєкторій професійного зростання.

Наступна технологія: Knowledge Management (Управління знаннями)

Наступною ключовою маркетинговою технологією розвитку людського ресурсу закладу освіти виступає менеджмент знань (knowledge management). Її провідне завдання полягає не лише у формуванні та підтримці професійної компетентності педагогів, але й у мінімізації ризику втрати інтелектуального капіталу — одного з найцінніших ресурсів будь-якої освітньої організації.

Менеджмент знань орієнтований на ідентифікацію, накопичення, збереження, систематизацію та використання інтелектуальних активів освітньої установи, до яких належать:

- педагогічні методики;
- авторські розробки;

- напрацьовані практики освітньої взаємодії;
- корпоративний досвід;
- інноваційні рішення;
- цифрові ресурси;
- компетентнісні та творчі здобутки педагогів.

Knowledge Management як технологія для умов невизначеності

У період тривалої невизначеності (воєнний стан, дистанційне навчання, нестабільність ресурсів) менеджмент знань стає надзвичайно актуальним, оскільки:

- забезпечує збереження безперервності освітнього процесу, незалежно від кадрових змін чи форс-мажорів;
- підтримує організаційне навчання та швидку адаптацію до нових умов;
- сприяє накопиченню корпоративного досвіду та формуванню ефективних освітніх практик;
- дозволяє створювати системні рішення, що не залежать від окремих працівників.

З цієї причини knowledge management слід розглядати як необхідний компонент маркетингової стратегії розвитку ЗЗСО, оскільки саме знання і компетентності педагогів формують ціннісну пропозицію закладу та визначають якість його освітньої послуги.

Структурна логіка менеджменту знань

Технологія менеджменту знань функціонує як безперервний цикл, який включає такі етапи:

1. Виявлення та ідентифікація знань – визначення того, які знання є критичними для функціонування й розвитку закладу.
2. Створення знань – формування нових компетентностей, інноваційних підходів, авторських методик.
3. Збереження знань – документування, опис, створення баз даних, цифрових бібліотек, репозитаріїв.

4. Передача знань – наставництво, коучинг, майстер-класи, професійні спільноти, корпоративні тренінги.

5. Використання знань – застосування напрацьованих рішень у практиці освітньої діяльності.

6. Оцінка та оновлення знань – аналіз ефективності, адаптація, модернізація.

Ця структурна послідовність відбита в Рисунку 3.1, який представляє циклічну модель Knowledge Management у закладі освіти.

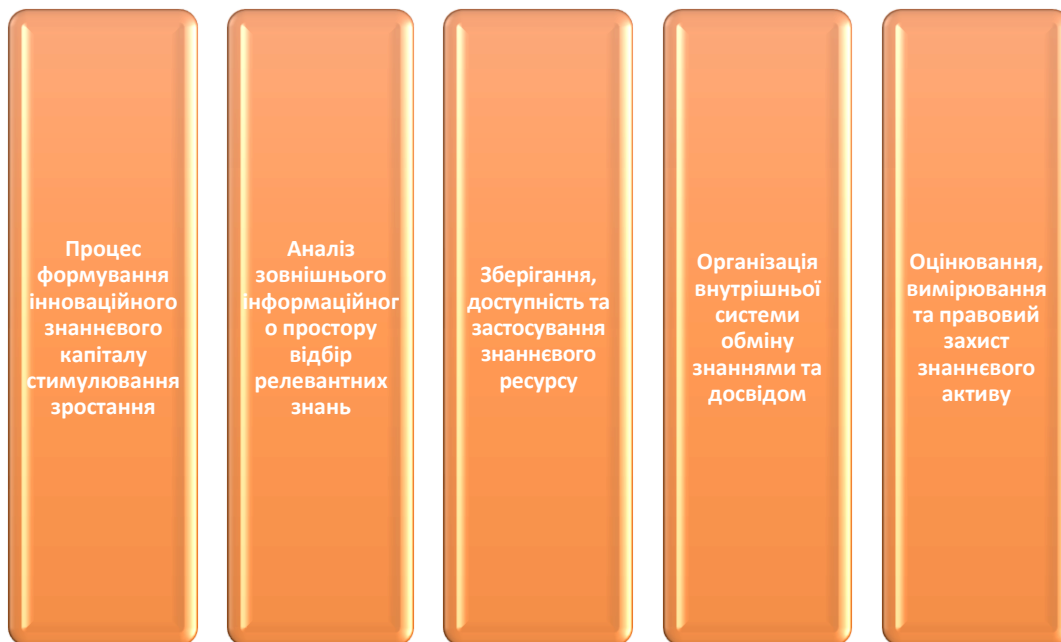


Рис. 3.1. Візуалізація процесу управління знаннєвим капіталом закладу освіти

Ключовою метою технології менеджменту знань виступає виявлення та посилення конкурентних переваг закладу освіти, що у підсумку сприяє зміцненню його позитивної репутації та впізнаваності у професійній та громадській спільнотах [54]. У центрі цієї технології перебуває людський ресурс — педагогічний колектив, здатний створювати, акумулювати та трансформувати знання в інноваційні освітні рішення. Тому формування команди професіоналів є стратегічним завданням керівництва закладу загальної середньої освіти.

Реалізація менеджменту знань передбачає організацію системного навчання та підвищення кваліфікації педагогів, спрямованих на продукування нових знань, формування інтелектуальної власності закладу та розширення його інноваційного потенціалу. Застосування інструментів стратегічного планування у межах цієї технології забезпечує конкурентоспроможність установи, а також створює основу для розроблення ефективних стратегій розвитку на основі новостворених знань і їх практичного застосування — зокрема, у процесі ухвалення управлінських рішень.

Освітня підготовка педагогічного персоналу у межах менеджменту знань відбувається із використанням тренінгових технологій та передбачає обов'язкову участь зовнішнього експерта (тренера).

Розвиток персоналу у цьому контексті — це безперервний процес, що охоплює:

- удосконалення професійних умінь;
- формування *hard skills* (професійно-фахових компетентностей);
- розвиток *soft skills* (комунікативних, цифрових, креативних, управлінських тощо);
- зростання рівня професійної рефлексії і готовності до педагогічних інновацій [69].

У межах нашого дослідження навчання має бути спрямоване на формування маркетингової культури керівників і педагогів. Маркетингова культура — це інтегративний феномен, що включає:

- здатність адаптуватися до мінливих соціально-економічних і технологічних умов;
- розуміння освітніх потреб громади та механізмів просування освітніх послуг;
- емоційно-ціннісне ставлення до професії та до ролі освіти як найвищої суспільної цінності;

- формування інсайтів та креативних ідей для підвищення репутаційного капіталу закладу.

Маркетингова культура є показником високої професійної компетентності педагогів та адміністрації і виступає індикатором готовності до впровадження маркетингових технологій у практику управління закладом освіти.

Наукова література описує широкий спектр форм навчання: лекції, семінари, кейс-метод, ділові ігри, курси, воркшопи, тренінги [66; 70]. Найбільш ефективною формою у контексті розвитку маркетингової культури є тренінг, оскільки він:

- сприяє відпрацюванню практичних умінь (наприклад, побудови маркетингової комунікації);
- дозволяє працювати у малих групах, забезпечуючи діалог і рефлексію;
- створює умови для моделювання реальних професійних ситуацій;
- гарантує можливість зворотного зв'язку від тренера та учасників.

Втім, ефективність тренінгу залежить від регулярності повторення і практичного закріплення набутих навичок.

Програма тренінгу (30 годин / 1 кредит ЄКТС)

У межах дослідження пропонується авторська структура тренінгового курсу, спрямованого на розвиток маркетингової культури педагогів:

1. Покоління Альфа: соціально-психологічні характеристики, освітні потреби, інструменти промоції освітніх послуг для нової когортної групи.
2. Маркетингові технології в освіті: типи, механізми застосування, практичні кейси використання педагогами.
3. Відеоконтент і VR-технології: створення цифрового контенту, інтерактивні середовища, застосування для позиціонування закладу.
4. Чат-боти, ChatGPT, штучний інтелект: можливості, цілі, моделі використання у навчанні, управлінні та комунікаціях.
5. Інтерактивні методи взаємодії з учасниками освітнього процесу: опитування, цифрові інструменти залучення, освітня аналітика.

Реалізація цієї програми дозволить:

- оновити та модернізувати науково-методичне забезпечення освітнього процесу;
- адаптувати технології навчання до offline, online, індивідуальних та змішаних форм;
- підтримати безпечне освітнє середовище в умовах воєнного стану [39; 55].

Кваліметричний підхід в оцінюванні професійної компетентності педагогів

Об'єктивне оцінювання професійної діяльності є ключовим елементом усіх маркетингових технологій, зокрема Talent Development та Knowledge Management. Одним з найбільш надійних інструментів є кваліметричний підхід, який передбачає факторно-критеріальне моделювання результативності педагогів.

Сутність кваліметрії

Кваліметрія в освіті (за Г. Дмитренком; подальший розвиток — у школі Г. Єльнікової):

- досліджує структуру властивостей об'єкта (наприклад, компетентності педагога);
- дозволяє оцінювати спочатку прості індикатори, а потім — інтегральний показник;
- забезпечує об'єктивність і прозорість оцінювання;
- дає можливість порівняння, ранжування і визначення прогалин у професійній діяльності.

Ключова ідея — між простими (елементарними) та комплексними (інтегрованими) властивостями існує закономірний зв'язок. Оцінивши базові характеристики, можна отримати достовірне уявлення про загальний рівень професійної компетентності.

Таким чином, кваліметричний підхід дозволяє:

- уникати суб'єктивізму;

- підсилювати мотивацію педагогів;
- виявляти можливості для розвитку;
- формувати індивідуальні траєкторії професійного зростання.



Рис. 3.2. Схема процесу декомпозиції властивостей об'єкта управління в рамках кваліметричного моделювання.

Розглядаючи об'єкт управління як цілісне явище, можливо виокремити його базові характеристики, або властивості першого порядку. Кожна з цих характеристик підлягає подальшій деталізації, внаслідок чого формується система властивостей другого, третього та наступних порядків, що забезпечують зростання точності та об'єктивності оцінювання. Процес такої декомпозиції — від інтегрованої характеристики до набору простих індикаторів — відображено на Рисунку 3.2.

У результаті деталізації формується нормативна субмодель, яка виконує роль еталону для оцінювання стану об'єкта управління. Саме така субмодель є основою кваліметричного інструментарію. Важливо підкреслити, що визначення інтегрального кількісного показника завжди залежить від вагомості кожного чинника та критерію, що входить до структури моделі. Отже, вагові коефіцієнти набувають ключового значення у процедурі кваліметричного моделювання.

Приклад застосування кваліметричного підходу

Ілюстрацією може слугувати оцінювання об'єктів під час проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. У цьому випадку об'єктом управління виступає якість освіти, яку ДСЯО декомпонує на чотири властивості першого порядку [55]:

1. Управлінські процеси;
2. Система оцінювання здобувачів освіти;
3. Педагогічна діяльність;
4. Освітнє середовище.

Кожна характеристика деталізується відповідно до критеріїв та індикаторів другого порядку (див. офіційну структуру за посиланням ДСЯО: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/instituciyniy-audit/>). Наприклад, характеристика «Педагогічна діяльність» включає такі критерії:

- ефективне планування та прогнозування діяльності педагогів, використання сучасних освітніх технологій і методів оцінювання;
- безперервне професійне зростання педагогічних працівників;
- побудова партнерських взаємовідносин з учнями, батьками та колегами;
- організація освітнього процесу на засадах академічної доброчесності.

Саме така багаторівнева структура дозволяє здійснювати точне, стандартизоване й об'єктивне оцінювання, що є неможливим у разі використання лише загальних характеристик.

Технологічне забезпечення кваліметричного аналізу

Для роботи з даними доцільно застосовувати програмні засоби, зокрема Microsoft Excel, який дає змогу:

- формувати багаторівневі таблиці критеріїв та індикаторів;
- застосовувати вагові коефіцієнти;
- автоматизувати розрахунки інтегральних показників;
- організовувати спільний доступ для експертних груп;
- швидко оновлювати й аналізувати дані.

Це суттєво підвищує ефективність кваліметричного моделювання в умовах інформаційної динаміки та управлінської складності.

Маркетингова стратегія як інструмент управління в умовах невизначеності

У попередніх підрозділах нами було розглянуто сутнісний зміст і механізми розроблення маркетингової стратегії управління закладом загальної середньої освіти в умовах перманентної невизначеності. Підкреслимо, що ефективне стратегування є необхідною умовою розширення інформаційної бази для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Маркетингова стратегія забезпечує керівництво інструментами для:

- масштабування освітніх послуг (наприклад, відкриття нових освітніх напрямів чи профілів);
- модернізації змісту та форм освітньої діяльності;
- оптимізації (у разі потреби — скорочення або переформатування) асортименту освітніх послуг;
- формування конкурентних переваг закладу;
- зміцнення його репутаційного капіталу;
- побудови стійких комунікаційних взаємодій із користувачами освітніх послуг та стейкхолдерами.

Саме маркетингове стратегування дозволяє перетворити управлінську діяльність на процес, заснований на даних, а не на інтуїтивних уявленнях, що є критично важливим в умовах воєнного стану, цифровізації та швидких соціальних змін.

3.2. Практичні рекомендації керівникам ЗЗСО щодо впровадження та оптимізації маркетингових підходів

Імплементація маркетингових технологій в управління закладом загальної середньої освіти набуває пріоритетного значення, особливо в умовах нестабільності

зовнішнього середовища. Початок освітньої діяльності (процесу надання освітніх послуг) повинен ґрунтуватися на використанні аналітичних маркетингових інструментів, зокрема SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Застосування зазначених методик дає можливість отримати вичерпну інформацію про стан зовнішнього середовища, визначити ризики, можливості та перспективні вектори розвитку установи. Це є передумовою оптимізації стратегії розвитку закладу (зокрема маркетингової стратегії) та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, аналітичні інструменти забезпечують аналіз емпіричних даних, що сприяє не лише адаптації стратегічних планів, але й ефективному використанню матеріальних, інтелектуальних і кадрових ресурсів. Особливо важливо підкреслити, що PEST-аналіз сприяє підвищенню впізнаваності бренду освітньої установи та формує підґрунтя для розуміння довгострокових тенденцій розвитку.

У контексті реформування сфери загальної середньої освіти, зокрема в умовах впровадження концепції Нової української школи (НУШ), зростає потреба у використанні сучасних засад менеджменту. Це детермінує трансформацію управлінських і освітніх процесів, а також потребує застосування інноваційних маркетингових інструментів. Використання соціальних мереж, SEO-технологій та контент-маркетингу дозволяє закладу освіти посилити свою онлайн-присутність, сформувати траєкторію довіри з боку користувачів освітніх послуг та отримувати позитивні відгуки внаслідок активної діяльності в digital-середовищі. Фактично, взаємодія зі споживачами освітніх послуг у цифровому просторі є складовою діджитал-маркетингу.

Рекомендації щодо використання маркетингових технологій у діяльності закладу загальної середньої освіти структуровано у три логічні блоки:

Блок 1. Управлінські заходи керівника

Використання маркетингових технологій в управлінні освітнім закладом передбачає реалізацію таких послідовних дій:

- Аналіз макросередовища та мікросередовища закладу й формування на цій основі маркетингової стратегії.
- Розробка стратегічних прогнозів відповідно до запитів цільової аудиторії та державного замовлення.
- Формування обґрунтованих пропозицій щодо розширення, оновлення або модернізації спектру освітніх послуг.
- Аналіз тенденцій комунікативної політики закладу.
- Формування інформаційної бази освітніх послуг, що містить чинні стандарти та критерії оцінювання якості.
- Організація рекламно-інформаційної та презентаційної діяльності установи.
- Створення системи роботи щодо формування попиту та стимулювання збуту освітніх послуг; розроблення цінової політики.
- Організація процесу надання освітніх послуг на підставі принципів клієнтоорієнтованості.
- Управління персоналом у контексті розвитку професійної компетентності та мотивації.
- Налагодження ефективного зворотного зв'язку зі споживачами освітніх послуг.

Маркетингові технології за сутністю являють собою сукупність комунікативних практик, що забезпечують розвиток інтелектуального капіталу закладу та громади через соціальні взаємодії. Результатом їх використання є досягнення соціального ефекту, який ґрунтується на сталому зв'язку між надавачами та одержувачами освітніх послуг. Оперативність отримання й опрацювання зворотного зв'язку є ключовим чинником забезпечення якості освітніх послуг.

Управління закладом загальної середньої освіти на основі маркетингових технологій можна трактувати як сукупність цілеспрямованих впливів суб'єкта управління на об'єкт управління шляхом організації взаємодії щодо ідентифікації, формування та задоволення освітніх потреб, запитів і замовлень.

Послідовність дій може включати:

- інформування та нагадування;
- залучення та переконання цільової або потенційної аудиторії;
- формування позитивної репутації та іміджу закладу;
- розвиток партнерських відносин між закладом освіти та громадою [27].

Паралельно необхідно здійснювати систематичний аналіз зовнішнього середовища шляхом організації зворотного інформаційного потоку та адаптації цілей діяльності закладу відповідно до актуальних соціально-економічних умов.

У Таблиці 3.2 наведено управлінські дії керівника закладу та відповідні маркетингові технології, які доцільно застосовувати для досягнення поставлених завдань.

Використання маркетингових підходів у діяльності педагогів підвищує результативність освітнього процесу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності освітніх послуг та підсилює імідж закладу в цілому. Найбільш актуальними маркетинговими технологіями, що можуть бути впроваджені педагогічними працівниками, є:

Таблиця 3.2.

Імплементація маркетингових технологій у менеджменті закладу загальної середньої освіти

№	Завдання управління	Маркетингова технологія
1.	Оцінювання макро- та мікросередовища освітньої установи.	Методики SWOT-аналізу та PEST-аналізу (Факторно-ситуаційний аналіз).
2.	Розробка та валідація стратегічного плану розвитку закладу.	Пошукова оптимізація (SEO), Контент-маркетинг (для позиціонування).
3.	Організація рекламно-інформаційної та публічної презентаційної діяльності установи.	Influence-маркетинг (Маркетинг впливу через лідерів думок).
4.	Регламентація процесу надання освітніх послуг.	Маркетинг-мікс (Концепція 4P/7P) (Товар, Ціна, Місце, Просування, Люди, Процеси, Фізичне оточення).
5.	Аналіз тенденцій у сфері комунікаційної політики освітнього закладу.	Google Analytics (Веб-аналітика), Дашборди (для відстеження трафіку та поведінки).
6.	Стратегічна робота з кадровим потенціалом	Talent Development (Управління талантами),

	освітньої установи.	Knowledge Management (Менеджмент знаннєвого капіталу).
7.	Налагодження системи оперативного зворотного зв'язку зі споживачами (користувачами) послуг.	Соціальні медіа та інструменти SMM-аналізу, Штучний Інтелект (ШІ) для чат-ботів, Push-повідомлення.

У професійній діяльності педагогічних працівників маркетингові технології відіграють значну роль, оскільки сприяють підвищенню якості освітніх послуг, активізують комунікацію із цільовими аудиторіями та забезпечують підвищення конкурентоспроможності закладу освіти. Найбільш актуальними технологіями, які доцільно впроваджувати у діяльність педагогів, є такі:

1. Social Media Marketing (SMM)

SMM — це комплекс маркетингових заходів, що реалізуються у соціальних мережах з метою просування освітніх послуг та формування позитивної репутації освітнього закладу. Основний інструментарій SMM охоплює:

- створення офіційної сторінки закладу як представника бренду;
- ведення блогів та мікроблогів;
- репутаційний менеджмент у цифровому середовищі;
- персональний брендинг педагогів [54].

Застосування SMM дозволяє педагогічним працівникам формувати довірливу комунікацію, розширювати обізнаність аудиторії та популяризувати освітні послуги.

2. Online (Web) Маркетинг

Онлайн-маркетинг охоплює діяльність, спрямовану на просування освітніх послуг у мережі Інтернет. До ключових інструментів належать:

- Email-маркетинг (розсилки, інформаційні листи, новини);
- SEO (пошукова оптимізація) для покращення видимості освітнього закладу у пошукових системах;
- SMM;
- Чат-боти для автоматизації комунікації та надання довідкової інформації.

Використання інструментів онлайн-маркетингу сприяє розвитку професійної компетентності педагогів, стимулює навчальну активність учнів та підвищує якість освітніх послуг [54].

3. Digital Event Marketing

Digital Event Marketing — це технологія створення та поширення інформаційного контенту про події освітнього закладу через медіаканали:

- веб-сайти та блог-платформи;
- цільові сторінки (лендинги);
- соціальні мережі;
- електронна пошта;
- мобільні застосунки.

Метою Digital Event Marketing є популяризація освітніх послуг, залучення нових користувачів, формування позитивної репутації та зміцнення позиціонування закладу освіти. Педагоги можуть створювати цифрові події (Digital Events) — онлайн-зустрічі, відеопрезентації, віртуальні виставки тощо — для представлення результатів навчальної та творчої діяльності учнів.

4. Influence Marketing (Маркетинг впливу)

Ця технологія передбачає залучення медійних осіб, експертів, лідерів думок або блогерів для просування освітніх послуг. Ключовою умовою ефективності є відповідність цільової аудиторії блогера цільовій аудиторії освітнього закладу. Influence Marketing сприяє підвищенню довіри, формуванню позитивного іміджу і збільшенню видимості закладу освіти у цифровому просторі.

5. Сторітелінг (Storytelling)

Сторітелінг — ефективний маркетинговий інструмент, що базується на розповіді історій. Застосовується для:

- презентації освітніх послуг через емоційний та ціннісний контент;
- формування персоналізованої комунікації;
- популяризації діяльності закладу освіти;

- налагодження взаємодії із здобувачами, батьками та громадою.

У центрі сторітелінгу — реальні історії учнів, педагогів, досягнення, відгуки, ситуації успіху. Така форма комунікації підсилює емоційний зв'язок та сприяє формуванню позитивного іміджу закладу.

Алгоритм упровадження маркетингових технологій у діяльність педагогічних працівників може бути представлений у вигляді послідовності етапів:

1. Прийняття рішення щодо вибору конкретної маркетингової технології.
2. Визначення мети її застосування, ідентифікація цільової аудиторії та здійснення сегментації ринку освітніх послуг.
3. Формулювання мети конкретної події (Event) та цілей комунікаційного маркетингу.
4. Вибір маркетингової стратегії та конкретної технології для реалізації.
5. Розроблення та створення інформаційного повідомлення про захід або освітню послугу.
6. Вибір засобів комунікації (ЗМІ, офіційний веб-сайт, соціальні мережі, месенджери тощо).
7. Ухвалення рішення щодо комплексу інформаційного просування та залучення користувачів.
8. Розрахунок комунікаційного бюджету, зокрема із застосуванням методу конкурентного паритету.
9. Оцінювання результативності впровадженої маркетингової технології та коригування подальших дій.

Зазначений алгоритм візуалізовано на Рисунку 3.3.

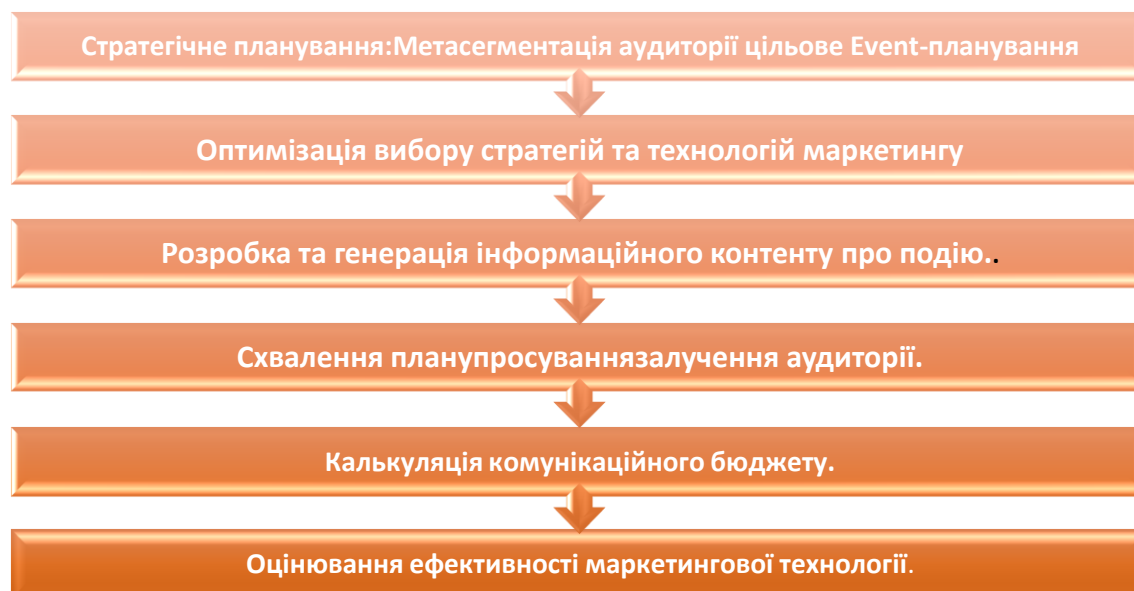


Рис. 3.3. Послідовність застосування маркетингових технологій педагогічним персоналом ЗЗСО

Одним із найбільш актуальних завдань сучасного управління закладом загальної середньої освіти є визначення рівня готовності керівного складу та педагогів до застосування маркетингових технологій у професійній діяльності. Для вирішення цього завдання обґрунтованим є застосування кваліметричного підходу, який дозволяє здійснити поетапне, структуроване та об'єктивне оцінювання означеної готовності шляхом побудови відповідної оцінювальної моделі.

За основу моделі нами взято кваліметричну (факторно-критеріальну) модель готовності керівника закладу освіти до впровадження маркетингового менеджменту, запропоновану З. Рябовою [1]. У межах нашого дослідження модель було адаптовано, уточнено та узгоджено із завданнями впровадження маркетингових технологій в освітній процес закладу загальної середньої освіти.

Під *готовністю* до впровадження маркетингових технологій ми розуміємо:

- здатність (компетентність, навченість, потенціал) суб'єкта управління та педагогічного працівника застосовувати маркетингові інструменти;
- бажання (вмотивованість) здійснювати такі дії у професійній діяльності;

- обізнаність щодо змісту маркетингових технологій і алгоритмів їх реалізації;
- готовність до аналізу, самооцінювання та постійного вдосконалення власної діяльності.

У структурі готовності виокремлюємо такі узагальнені компоненти:

1. Усвідомлення необхідності здійснення певних дій.
2. Наявність спроможності (професійної, організаційної, психологічної) до виконання цих дій.
3. Розроблення стратегічного плану та визначення послідовності кроків щодо впровадження маркетингових технологій.
4. Безпосередня реалізація дій на практиці.
5. Оцінювання результатів, зворотний зв'язок та рефлексія.

На основі цих компонентів нами здійснено декомпозицію характеристик готовності керівника та педагогічного колективу (Рисунок 3.4). (Складено автором на основі [1; 47; 62]).

Згідно з технологією факторно-критеріального моделювання, кожен компонент (фактор) готовності підлягає деталізації на конкретні критерії. Ці критерії забезпечують можливість кількісного (кваліметричного) оцінювання, формування нормативної субмоделі та подальшого визначення рівня готовності.

Нижче подано критерії для першого фактора — «Мотивація (Стимулювання)».

Фактор 1. Мотивація (Стимулювання)

Критерії оцінювання:

1. Усвідомлення необхідності та доцільності застосування маркетингових технологій у професійній діяльності.
 - готовність сприймати інноваційні підходи;
 - розуміння стратегічної цінності маркетингових інструментів.
2. Позитивне психологічно-емоційне ставлення до можливості впровадження маркетингових технологій.

- наявність позитивних очікувань;
 - відсутність психологічних бар'єрів або професійних упереджень.
3. Очікування професійного розвитку та отримання самозадоволення від роботи з маркетинговими технологіями.
- орієнтація на кар'єрне зростання;
 - прагнення до розширення власної компетентності;
 - інтерес до нових форм роботи з аудиторією.

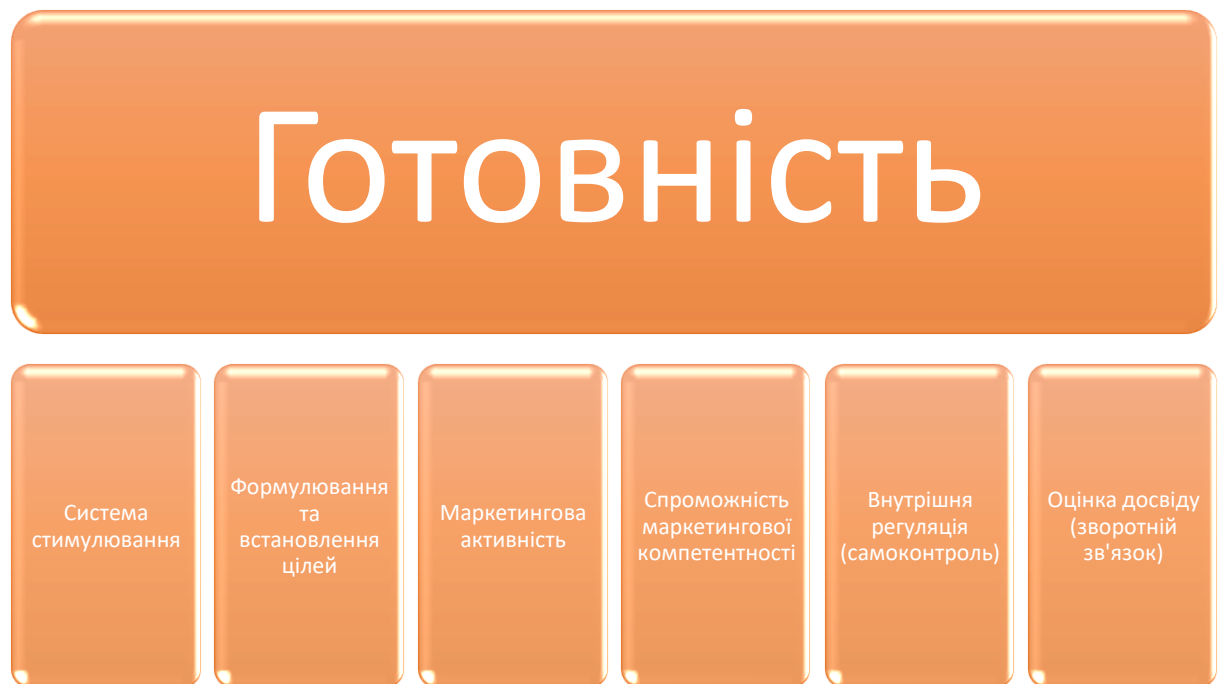


Рис. 3.4. Структурні компоненти готовності керівного та педагогічного складу до застосування маркетингових технологій

У межах кваліметричної моделі нами здійснено деталізацію факторів та критеріїв, що відображають рівень готовності керівника та педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти до застосування маркетингових технологій у професійній діяльності. Представлена система дозволяє об'єктивно оцінити рівень сформованості компетентностей, мотиваційних та операційних характеристик, необхідних для впровадження маркетингового менеджменту.

Нижче подано структуровані фактори та відповідні критерії.

Фактор 2. Цілепокладання

Критерії:

1. Уміння формулювати місію діяльності освітнього закладу.
 - володіння методами визначення стратегічних орієнтирів;
 - здатність пов'язувати місію з потребами громади та стейкхолдерів.
2. Сформованість потреби у дослідженні освітніх потреб споживачів та аналізі динаміки споживчого попиту.
 - усвідомлення значущості маркетингової аналітики;
 - здатність ініціювати та організовувати опитування, фокус-групи, моніторинги.
3. Уміння планувати професійну діяльність на основі результатів маркетингових досліджень.
 - використання емпіричних даних для ухвалення рішень;
 - адаптація навчальних програм і підходів до потреб цільових груп.

Фактор 3. Маркетингові дії

Критерії:

1. Уміння здійснювати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти (PEST- та SWOT-аналізи).
 - володіння методологією стратегічного аналізу;
 - здатність інтерпретувати результати для вироблення управлінських рішень.
2. Знання сутності та способів використання маркетингових технологій.
 - розуміння принципів діджитал-маркетингу;
 - обізнаність із сучасними інструментами комунікації.
3. Практичне застосування маркетингових технологій (SEO, контент-маркетинг, SMM, Digital Event Marketing тощо).
 - наявність досвіду створення інформаційних продуктів;

- активна участь у цифровій презентаційній діяльності.
- 4. Використання Маркетинг-мікс (4P; 7P) для організації та проведення навчальних занять.
- вміння адаптувати продукт, ціну, просування та місце до освітніх послуг;
- інтеграція принципів сервісності та емоційного маркетингу.
- 5. Здійснення рекламно–інформаційної та презентаційної діяльності (Influence-маркетинг; Push-повідомлення).

- володіння навичками підготовки анонсів, новин, промоматеріалів;
- співпраця з медійними особистостями та лідерами думок.

Фактор 4. Здатність до використання маркетингових технологій

Критерії:

1. Сформованість маркетингової культури.
 - орієнтація на потреби споживача;
 - здатність мислити в категоріях бренду, репутації, конкурентоспроможності.
2. Уміння користуватися ІТ-технологіями та створювати маркетингові повідомлення.
 - володіння цифровими інструментами (Canva, AI-сервіси, відеоредактори, SMM-платформи);
 - створення візуального та текстового контенту.

Фактор 5. Самоконтроль

Критерії:

1. Постійне професійне зростання (Talent Development; Knowledge Management).
 - участь у тренінгах, курсах, професійних спільнотах;
 - відкритість до інновацій та самовдосконалення.

2. Аналіз зворотного зв'язку зі споживачами (користувачами) освітніх послуг.

- використання опитувань, анкетувань, фідбек-інструментів;
- здатність коригувати власну діяльність відповідно до відгуків.

Фактор 6. Рефлексія (Фітбек)

Критерії:

1. Спроможність об'єктивно визначати власний рівень готовності до використання маркетингових технологій.

- володіння навичками самооцінювання;
- критичне осмислення особистого та професійного досвіду.

2. Наявність фітбеку та рефлексії зі споживачами, колегами й керівниками.

- участь у професійних діалогах та колегіальних обговореннях;
- здатність приймати та надавати конструктивний зворотний зв'язок.

3. Спроможність до відновлення власного ресурсу (психологічного, емоційного, професійного).

- навички саморегуляції;
- здатність підтримувати робочий тонус у стресових умовах.

Таким чином, нами було проведено детальну декомпозицію складових готовності керівників та педагогічного персоналу до використання маркетингових технологій. Отримані результати узагальнено й структуровано у вигляді табличної моделі в середовищі Microsoft Excel (Таблиця 3.3).

Повна кваліметрична модель готовності керівника та педагогічних працівників до впровадження маркетингових технологій представлена у Додатку Д.

Фрагмент факторно-критеріальної моделі готовності керівного та педагогічного складу до застосування маркетингових технологій.

№	Фактор	Вагомість - m	Критерії	Вагомість - v	Коефіцієнт відповідності -K	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів
1	Мотивація $\Phi_1 = m_1 \cdot (V_1 \cdot K_1 + V_2 \cdot K_2 + V_3 \cdot K_3)$	0,19	1. Усвідомлення необхідності та раціональності застосування маркетингових методик у професійній сфері.	0,33	K ₁		0,00	0,00
			2. Позитивне емоційно-психологічне сприйняття очікуваних результатів від використання маркетингових технологій.	0,33	K ₂		0,00	
			3. Очікування власного професійного зростання та отримання самозадоволення від практичного застосування маркетингових технологій.	0,34	K ₃		0,00	
2	Цілепокладання $\Phi_2 = m_2 \cdot (V_4 \cdot K_4 + V_5 \cdot K_5 + V_6 \cdot K_6)$	0,17	4. Здатність до формулювання місії функціонування освітнього закладу.	0,33	K ₄		0,00	0,00

			5. Сформованість потреби у проведенні досліджень освітніх потреб споживачів та аналізі динаміки попиту.	0,33	K ₅		0,00	
			6. Володіння навичками планування професійної діяльності на підставі результатів маркетингових досліджень.	0,34	K ₆		0,00	

Застосовуючи вищевикреслену кваліметричну модель, можливо здійснити об'єктивне оцінювання стану професійної компетентності як керівного складу, так і педагогічних працівників освітньої установи. Шляхом оцінювання кожного критерію, зафіксованого у моделі, можна за допомогою розрахункових формул детермінувати рівень готовності менеджерів та педагогів до застосування маркетингових технологій у професійній діяльності.

При оцінюванні із залученням кваліметричної моделі кінцеві результати виражаються в межах одиниці, оскільки одиниця відображає максимальний, цілісний показник.

Оцінювання відбувається за чотирма рівнями:

- Високий рівень – відповідає 4 балам.
- Достатній рівень – відповідає 3 балам.
- Середній рівень – відповідає 2 балам.
- Низький рівень – відповідає 1 балу.

Задля забезпечення об'єктивності до процедури оцінювання залучаються експерти (зокрема, директор закладу, його заступник, сам педагог та досвідчений колега). Експерти оцінюють кожен критерій, присвоюючи йому відповідний бал.

Відповідно до принципів кваліметрії, підсумкова оцінка виставляється у частках одиниці. Оскільки в оцінюванні брали участь чотири експерти, максимально можливий бал для кожного критерію становить 16. Сумарний бал, набраний кожним критерієм, необхідно розділити на максимальну кількість балів (16), отримуючи таким чином його оцінку у частці одиниці (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4.

Фрагмент Систематизації Результатів Експертного Оцінювання Фактора
«Спонування до Дії»

№ Критерії	Експерт				Σ	Оцінка
	Керівник	Заступник	Педагог	Колега		
1. Усвідомлення раціональності застосування маркетингових методик у професійній сфері.	3	2	3	4	12	0,75
2. Позитивне емоційно-психологічне сприйняття очікуваних результатів від використання маркетингових технологій.	3	3	3	2	11	0,7
3. Очікування власного професійного зростання та отримання самозадоволення від практичного застосування маркетингових технологій.	3	2	2	2	9	0,56
					Σ	0,67

Наступним етапом кваліметричного аналізу є оцінювання всіх факторів моделі (мотивація, цілепокладання, маркетингові дії, здатність до використання маркетингових технологій, самоконтроль, рефлексія). Кожен із факторів оцінюється через систему критеріїв, результати яких переводяться у частки одиниці. Після цього отримані часткові значення підсумовуються з урахуванням вагових коефіцієнтів (якщо вони застосовуються у моделі). Підсумковий показник являє собою інтегральну сукупну оцінку рівня готовності.

Таблиця 3.5.

Процедура Оцінювання, Шкала Вимірювання та Системність Замірів

Діапазон Оцінки	Рівень готовності
До 0,5	Рівень готовності до застосування маркетингових технологій не відповідає встановленим вимогам.
0,51 – 0,55	Початковий рівень розвитку готовності.
0,56 – 0,65	Середній рівень розвитку готовності.
0,66 – 0,75	Достатній рівень розвитку готовності.
0,76 – 1	Високий рівень розвитку готовності.

Необхідно наголосити, що проведення подібних вимірів вимагає системності та повторюваності. Неможливо формулювати обґрунтовані висновки лише на підставі результатів одноразового заміру, оскільки такий підхід не дозволяє врахувати ситуативні коливання, емоційний стан учасників чи зовнішні чинники, що можуть тимчасово впливати на оцінку. Визначення рівня готовності має здійснюватися у форматі пролонгованого моніторингу, який включає:

- періодичні вимірювання за єдиною методикою;
- аналіз динаміки змін показників у часі;
- порівняння індивідуальних та колективних результатів;
- виявлення сталих тенденцій і зон розвитку.

Лише на основі серії вимірювань можна здійснювати коректне оцінювання поточного стану готовності та ухвалювати управлінські рішення щодо формування

індивідуальних та групових траєкторій професійного розвитку педагогічного персоналу.

Важливо також підкреслити, що ефективності кваліметричного оцінювання значною мірою сприяє проведення спеціалізованого тренінгу, мета якого полягає у:

- стимулюванні мотиваційної готовності педагогів до використання маркетингових технологій;
- формуванні первинних і вторинних маркетингових компетентностей;
- розвитку навичок застосування сучасних цифрових інструментів;
- підвищенні рівня маркетингової культури педагогічного колективу.

Тренінгова програма складається з п'яти тематичних модулів, орієнтованих на формування цілісного комплексу компетентностей, і має загальну тривалість 30 годин (1 кредит ЄКТС). Для забезпечення коректного вимірювання ефективності тренінгу оптимальним є проведення кваліметричних вимірювань:

1. На початку навчального курсу — для визначення вихідного (базового) рівня готовності педагогічних працівників.
2. Після завершення тренінгової програми — для встановлення рівня приросту компетентностей та оцінювання результативності проведеного навчання.

Порівняння двох груп показників дозволяє:

- визначити індивідуальний та груповий прогрес;
- оцінити ефективність тренінгової програми;
- уточнити подальні напрями підвищення кваліфікації;
- спрогнозувати готовність педагогічного колективу до практичної імплементації маркетингових технологій у професійній діяльності.

Водночас, за допомогою цієї моделі можливо також ідентифікувати пріоритетні напрями діяльності як педагогічного колективу, так і керівного складу закладу освіти. Враховуючи ключові завдання, доцільно проводити замірювання пріоритетності шляхом використання методу Дельфі.

Таким чином, представлені рекомендації для керівників закладу загальної середньої освіти щодо застосування маркетингових технологій сприятимуть формуванню стійкої мотивації та високої готовності менеджерів і педагогів до імплементації маркетингових підходів.

Висновки до третього розділу

У цьому розділі було розкрито механізми оптимізації застосування маркетингових технологій в управлінні закладом загальної середньої освіти через опис сутності та змістових характеристик маркетингової стратегії в умовах невизначеності. Доведено, що маркетингове стратегування є необхідним для формування позитивної репутації установи, ідентифікації та формування освітніх потреб споживачів послуг, а також піднесення статусу освіти як соціальної цінності в сучасному суспільстві.

Встановлено, що ключовим чинником забезпечення якості освітніх послуг та створення стійкої позитивної репутації закладу є його персонал, який у цьому дослідженні розглядається як інтелектуальний (людський) ресурс. Обґрунтовано, що рівень професійної компетентності працівників, їх інноваційний потенціал та спроможність до використання маркетингових технологій прямо визначають якість реалізації місії установи та її спроможність адаптуватися до викликів освітнього середовища.

Показано, що розробка маркетингової стратегії закладу загальної середньої освіти є пріоритетним управлінським завданням, адже саме стратегія забезпечує успішне позиціонування та конкурентоспроможність установи через цілеспрямоване виявлення, аналіз та задоволення освітніх потреб стейкхолдерів. Обґрунтовано необхідність системного професійного розвитку персоналу як ключової умови життєздатності та стійкого розвитку закладу освіти.

Окреслено сутність і механізми застосування маркетингових технологій управління людським ресурсом, зокрема Talent Development та Knowledge Management, а також детально охарактеризовано бенчмаркінг як інструмент запозичення та адаптації найкращих освітніх практик. У цьому контексті доведено важливість навчання персоналу та формування маркетингової культури педагогічних і управлінських кадрів. Наведено зміст тренінгової програми, що включає п'ять тематичних модулів і має загальну тривалість 30 годин (1 кредит ЄКТС), реалізація якої забезпечує розвиток здатності працівників ефективно застосовувати маркетингові технології в освітній діяльності.

У розділі представлено комплекс Рекомендацій для керівників закладів загальної середньої освіти щодо імплементації маркетингових технологій, структурований у три логічні блоки:

Перший блок — присвячений управлінським діям керівника щодо інтеграції маркетингових технологій в адміністративну практику, включаючи аналіз середовища, стратегічне прогнозування, формування попиту та розвиток комунікаційної політики.

Другий блок — містить рекомендації для педагогічних працівників щодо застосування маркетингових технологій у професійній діяльності та пропонує чіткий алгоритм їх упровадження.

Третій блок — спрямований на оцінювання рівня готовності керівника і педагогів до використання маркетингових технологій на основі кваліметричної моделі, адаптованої до цілей даного дослідження. Модель дозволяє визначити рівень сформованості мотиваційного, організаційного, діяльнісного, рефлексивного та інших компонентів готовності до впровадження маркетингових технологій у професійну діяльність.

Таким чином, у розділі обґрунтовано, що застосування маркетингових технологій в управлінні закладом загальної середньої освіти є не лише інструментом покращення комунікації зі стейкхолдерами, але й потужним засобом підвищення

якості освіти, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення стратегічної стійкості закладу в умовах перманентної невизначеності.

ВИСНОВКИ

Дане дослідження було зосереджено на комплексному вивченні актуальної проблематики менеджменту закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) на засадах маркетингових технологій. У процесі вирішення поставлених завдань були отримані такі ключові результати.

Проведено ґрунтовний аналіз наукових джерел і нормативної бази, на підставі якого визначено сутнісний зміст управління ЗЗСО на маркетингових засадах. Встановлено, що управлінська діяльність керівника є технологічною за своєю природою та реалізується через послідовні стадії менеджменту: аналітичну, стратегічну, діяльнісно-технологічну та контрольно-рефлексивну. Показано, що маркетингові технології також мають технологічний характер, проте їх головною функцією є виявлення й формування освітніх потреб споживачів, створення умов для їх задоволення та піднесення освіти як соціальної цінності. Орієнтація управлінської діяльності на маркетингові принципи забезпечує формування маркетингово-зорієнтованого циклу й маркетингово-зорієнтованих функцій управління.

Управління ЗЗСО на засадах маркетингових технологій визначено як цілеспрямований технологічний процес взаємовпливу суб'єкта та об'єкта управління за допомогою маркетингових інструментів із метою забезпечення якості освіти через ідентифікацію та задоволення освітніх потреб стейкхолдерів. Доведено, що маркетинговий підхід гарантує формування позитивної репутації закладу, сприяє розширенню взаємодії із зацікавленими сторонами та уможлиблює збільшення спектру освітніх послуг.

Розглянуто актуальні виклики, які активізують маркетингові процеси в освіті, зокрема перманентна невизначеність, цифровізація та перехід до парадигми Industry 4.0. Акцентовано увагу на тому, що сучасний світ наближається до епохи Industry 5.0, ключовими характеристиками якої є розумна співпраця людини та штучного

інтелекту. Обґрунтовано значення використання її принципів для розвитку сучасних освітніх установ та адаптації їх управлінських процесів.

Надано характеристику та класифікацію маркетингових технологій, зокрема маркетинг-мікс (4P/7P), а також технологій, що ґрунтуються на новизні, діджиталізації, інтеграції інновацій та штучного інтелекту. Систематизовано такі інструменти, як контент-маркетинг, SEO, SMM, технології ШІ та соціально відповідальні маркетингові практики.

На прикладі комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради» розкрито особливості функціонування системи управління на маркетингових засадах. Доведено ефективність управлінської архітектури закладу, охарактеризовано його організаційну культуру, визначено місію та ключові документи, що засвідчують відкритість і прозорість діяльності. Установлено, що центральним завданням маркетингово орієнтованого управління є створення організаційно-педагогічних умов, які забезпечують формування конкурентоспроможної творчої особистості.

Визначено організаційно-педагогічні умови, що сприяють готовності керівників і педагогів до використання маркетингових технологій: проведення аналітичних досліджень середовища, підготовка персоналу, формування нових компонентів професійної компетентності, стратегічне планування розвитку закладу з урахуванням маркетингових інструментів.

Обґрунтовано необхідність розроблення змістових характеристик маркетингової стратегії управління як інструмента створення динамічного освітнього середовища через формування та задоволення освітніх потреб споживачів. Показано, що ефективність реалізації стратегії залежить від рівня мотивації персоналу та сформованості нових професійних якостей, розвиток яких забезпечують технології Talent Development та Knowledge Management.

Окрему увагу приділено необхідності системної підготовки персоналу. Запропоновано тренінгову програму (30 годин, 5 модулів), що забезпечує розвиток маркетингової культури керівників і педагогів.

Сформовано Рекомендації для керівників ЗЗСО щодо застосування маркетингових технологій, структуровані у три блоки:

1. управлінські дії керівника щодо інтеграції маркетингових технологій в управління;
2. рекомендації та алгоритм дій педагогів з упровадження маркетингових технологій;
3. діагностика рівня готовності керівника та педагогів на основі кваліметричної моделі.

Запропонована кваліметрична модель дозволяє об'єктивно оцінити стан професійної готовності педагогічних працівників і менеджерів до використання маркетингових технологій та застосовувати інструменти моніторингу професійного розвитку в динаміці.

Мету дослідження — здійснити теоретичний аналіз управління ЗЗСО на маркетингових засадах та розробити шляхи його покращення — досягнуто повністю.

Отримані результати мають теоретичну та практичну цінність, оскільки дозволяють удосконалити управлінську діяльність закладів освіти, підвищити якість освітніх послуг і сформувати позитивну репутацію ЗЗСО в умовах перманентної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект* : кол. монографія / Г.В. Єльнікова, Т.А. Борова, З.В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г.В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.
2. Біловодская О.А., Кириченко Т.В., Савченко О.Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 181–154. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf (дата звернення: 19.06.2023).
3. Болотна О.В. Особливості маркетингу у сфері освітніх послуг. *Конституційні засади розвитку інноваційного суспільства* : зб. наук. праць за матеріалами інтернет-конф., 25 черв. 2021 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 71–75. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/Conf_25.06.21/Conf_25.06.21_15.pdf (дата звернення 20.11.2024).
4. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/> (дата звернення: 20.11.2024).
5. Гнучкість системи: «нетипові» освітні програми – нові можливості для закладів загальної середньої освіти. *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://sqe.gov.ua/gnuchkist-sistemi-netipovi-osvitni/> (дата звернення 20.11.2024).
6. Дашборд освітніх індикаторів. *Портал «Децентралізація»*. URL: <https://decentralization.ua/education/dashboard-education> (дата звернення 20.11.2024).
7. Департамент науки і освіти Харківської обласної державної адміністрації: офіційний сайт. URL: <https://dniokh.gov.ua/> (дата звернення 20.11.2024).
8. *Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України*: метод. посібник /

В.О. Радкевич, В.В. Попова, З.В. Рябова, С.Г. Кравець, О.П. Радкевич, Я.О. Чепуренко, Д.А. Вороніна-Пригодій, О.В. Слободяник; за голов. ред. В.О. Радкевич. Київ: Ін-т проф. освіти НАПН України, 2023. 208 с.

9. Діагностика та подолання освітніх втрат: резильєнтність шкіл у сучасних умовах. *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://sqe.gov.ua/diagnostika-ta-podolannya-osvitnikh-vt/> (дата звернення 20.11.2024).

10. Діти та їжа: регулювання реклами. *Маркетинг в Україні*. 2024. № 2/3(132). URL: <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2024/06/2024-003.pdf> (дата звернення 20.11.2024).

11. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення 20.11.2024).

12. Духаніна Н.М., Лесик Г.В. Цифровізація освітнього процесу: проблеми та перспективи. *BoScience Publisher*. 2022. С. 406–409. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e55d44ea-332f-4002-b46c-e22e223e2f34/content> (дата звернення 20.11.2024).

13. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Vol. 16. № 31. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01)

14. Єльнікова Г.В. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні*: монографія. Київ: ДАККО, 1999. 303 с.

15. Загальнодержавне моніторингове дослідження якості освіти у закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Звіт за результатами моніторингу*. 2024. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/ZVIT_Test_uchni_6i8kl_SQE-may2024_pres09.10.2024web.pdf (дата звернення 20.11.2024).

16. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Розвиток закладів вищої освіти в умовах четвертої промислової революції. *БізнесІнформ*. 2023. № 1. С. 60–67. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-60-67>

17. Індустрія 4.0 в Україні. [Світові тенденції Індустрії 4.0 на 2021 та їх вплив на Україну]. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2021/01/07/worldwide-trends-in-industry-4-0-and-their-impact-on-ukraine-in-2021/> (дата звернення 20.11.2024).

18. Індустрія 5.0. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-50> (дата звернення 20.11.2024).

19. *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст*: навч. посібник / Г.А. Дмитренко, О.Л. Ануфрієва, Т.І. Бурлаєнко, В.В. Медвідь / за заг. ред. Г.А. Дмитренка. Київ : Видав. «Аграрна освіта», 2016. 335 с.

20. Комунальний заклад «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради»: офіційний сайт. URL: <http://artlyceum133.kh.sch.in.ua/> (дата звернення 20.11.2024).

21. Контент-маркетинг. *SendPulse*. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/content-marketing> (дата звернення 20.11.2024).

22. Концепція маркетинг – мікс (4Р, 5Р, 7Р). *BMB*. URL: <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html> (дата звернення 20.11.2024).

23. Концепція системи маркетингової інформації. *Букліб. Magistr.ua*. URL: <https://buklib.net/books/37388/> (дата звернення 20.11.2024).

24. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство. Менеджмент*. 2024. Вип. 59.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3522/3451> (дата звернення 20.11.2024).

25. Кравченко Г., Почуєва О. Бенчмаркінг в управлінні професійним розвитком науково-педагогічних працівників ЗВО. URL: <https://tinyurl.com/2xw7r3at> (дата звернення 20.11.2024).

26. Кравченко Г.Ю. Організаційно-методичні умови управління освітнім процесом у закладі загальної середньої освіти засобами змішаного навчання. *Адаптивне управління: теорія і практика* Серія «Педагогіка». 2020. № 9(17).

27. Ліснєвська Ю.О., Рибкіна С.О. Роль маркетингу в управлінні сучасною школою. *Механізми публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31(70). № 3. С. 133–138. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/26.pdf (дата звернення 20.11.2024).

28. Лукіна Т.О. Кваліметричні вимірювання в освіті. *Енциклопедія освіти* / Нац. акад. пед. наук України; голов. ред. В.Г. Кремень, заст. голов. ред. В.І. Луговий, та ін. – 2-ге вид, допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. С. 437.

29. Маркетинг 2024: 12 основних трендів. *Seven Mountains*. 2024. URL: <https://up7mountains.com.ua/blog/marketynh-2024-12-osnovnykh-trendiv> (дата звернення 20.11.2024).

30. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? – дослідження Navas Village Ukraine. URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine> (дата звернення 20.11.2024).

31. *Маркетинг очима молоді*: зб. ст. молодих вчених та студ. за підсумками п'ятої Всеукр. студ. наук.-практ. конф., 09 черв. 2022 р., м. Хмельницький. Хмельницький, 2022. URL: <https://mr.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/2022/08/zbirnyk-stud-konf-13.pdf> (дата звернення 20.11.2024).

32. Маркетинг у сфері освіти: стратегії та тактики. URL: <https://myka.agency/tpost/sjm61i9691-marketing-u-sfer-osvti-strateg-ta-taktik> (дата звернення 20.11.2024).

33. *Маркетинг* : навч. посібник / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин та ін.; за ред. Н.Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42757/3/%D0%9D%D0%B0%D0%B2>

[%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%202021%20%283%29%20%281%29.pdf](#) (дата звернення 20.11.2024).

34. Маркетинг. *Вікіпедія* – вільна енциклопедія.
URL: <https://tinyurl.com/you2hm2w> (дата звернення 20.11.2024).

35. Маркетингова стратегія розвитку освіти у громадах України. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. Вип. 1 (1).
URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/23/33> (дата звернення 20.11.2024).

36. Маркетингові дослідження: ДНК індустрії. *Маркетинг в Україні*. 2024. № 4/5(133). URL: <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2024/11/2024-04-05.pdf> (дата звернення 20.11.2024).

37. МОН України: офіційний сайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення 20.11.2024).

38. Мосюра А.І. *Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом: дис. ... д-ра філософії, спец.: 13.00.06 – теорія і методика управління освітою; ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*. Київ: ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2017. 276 с.
URL: http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/dasertacii/dis_mosyura.pdf (дата звернення 20.11.2024).

39. Освіта в Україні в умовах воєнного стану. *Інформаційно-аналітичний збірник*. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serp.n.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf> (дата звернення: 12.12.2022).

40. Освіта Харкова: офіційний сайт Департаменту освіти Харківської міської ради. URL: <http://www.kharkivosvita.net.ua/> (дата звернення 20.11.2024).

41. *Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах*: навч. посібник / А.І. Чміль, В.І. Маслов, Г.А. Дмитренко, Г.В. Єльнікова, Г.В. Федоров; за ред. А.І. Чміля. Київ : Логос, 2006. 126 с.

42. Почуєва О. Інноваційні маркетингові комунікації в освіті: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління навчальним закладом» другого (магістерського) рівня. Харків: Харків. нац. ун-т ім. Семена Кузнеця, 2022. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28699/1/%D0%BF%D0%BE%D0%B7.68_I%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86i%D0%B9%D0%BDi_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2i_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BDi%D0%BA%D0%B0%D1%86ii_%D0%B2_%D0%BE%D1%81%D0%B2i%D1%82i_%D0%9F%D0%BE%D1%87%D1%83e%D0%B2%D0%B0_%D0%9E._%D0%9E..pdf (дата звернення 20.11.2024).

43. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: *Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 20.11.2024).

44. Про освіту: *Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 20.11.2024).

45. Про повну загальну середню освіту: *Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 20.11.2024).

46. Про Стратегію людського розвитку: *Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0036525-21#Text> (дата звернення 19.06.2023).

47. Рябова З. Моніторинг професійної компетентності майбутніх фахівців. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020 № 10(19). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-23](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-23)

48. Рябова З.В. Інноваційний маркетинг на ринку освітніх послуг. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 6(213). С. 5–11. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-5-11)

49. Салов А.І. Потреби як основний мотив діяльності людей. *Економіка: конспект лекцій*, 2009. URL: <https://is.gd/cQ19bT> (дата звернення 19.06.2023).

50. *Соціальна відповідальність у закладах вищої освіти України: результати соціологічного опитування. Аналітична доповідь* / О. Оржель, О. Петроє, Н. Шофолова, О. Литовченко; за наук. ред. О.Петроє. Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2023. 70 с.

51. Технологія. *Українська вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Технологія> (дата звернення 20.11.2024).

52. Технологія. *Універсальний словник-енциклопедія* / уклад. М. В. Попович (голов. ред.) та ін. Львів : ТЕКА, 2006. 1432 с. ISBN 966-95470-1-6.

53. ТОП-10 трендів digital-маркетингу у 2023 році. URL: <https://shapoval.agency/top-10-trendiv-digital-marketyngu-u-2023-roczii/> (дата звернення 20.11.2024).

54. Українська вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка (дата звернення 20.11.2024).

55. Форум якості освіти 2024: пропозиції для подолання освітніх втрат. *Державна служба якості освіти України*. URL: <https://sqe.gov.ua/forum-yakosti-osviti-2024/> (дата звернення 20.11.2024).

56. Холодний Г.О. Сучасні особливості та протиріччя інноваційного маркетингу. *Проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 2(56). С. 190–197. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-190_197.pdf (дата звернення 20.11.2024).

57. Цебрій І. Маркетинг в освіті і державно-громадське управління. У *Менеджмент освіти*: посіб. для керів. шкіл. Київ, 2004. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2156/1/Cebriy.pdf> (дата звернення 20.11.2024).

58. Частіше, ніж здається. Де та для чого використовують штучний інтелект. *Projector Mag*. URL: <https://prjctr.com/mag/aicases> (дата звернення 20.11.2024).

59. Штучний інтелект. *Вікіпедія* – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D1%82%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82> (дата звернення 20.11.2024).

60. Що таке SEO і чому це важливо: пояснюємо простою мовою. *AG.Marketing*. URL: <https://ag.marketing/blog/shcho-take-seo/> (дата звернення 20.11.2024).

61. Що таке діджиталізація та які переваги вона надає бізнесу. *GigaCloud*. 2024. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu> (дата звернення 20.11.2024).

62. Adaptive technologies for training of specialists / Н. Yelnykova, Z. Ryabova. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 2021. 1031. ISSN 1757-899X. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723203/> (дата звернення 20.11.2024).

63. ChatGPT in Ukraine. URL: <https://gptchat.in.ua/> (дата звернення 20.11.2024).

64. Defining Education 4.0: A Taxonomy for the Future of Learning. White paper. January 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_Education_4.0_2023.pdf (дата звернення: 12.12.2022).

65. Digital Education Action Plan (2021-2027). Якісна освіта та навчання для всіх. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_en (дата звернення 20.11.2024).

66. Kravchenko H., Ryabova Z., Kossova-Silina H., Zamojskyj S., Holovko D. Integration of information technologies into innovative teaching methods: Improving the

quality of professional education in the digital age. *Data and Metadata*. 2024. Jul. 12. 3:431. URL: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/261/164> (дата звернення 20.11.2024).

67. Pochuieva O. Development of the model of managing presentation activities of general educational institutions. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 418–422.

68. Preparing the Marketing and Animation Industries for the Impact of OpenAI's Sora + Text-to-Video. *SKIM AI*. URL: <https://www.skimai.com/preparing-the-marketing-and-animation-industries-for-the-arrival-of-openais-sora-text-to-video/> (дата звернення 20.11.2024).

69. Yelnykova H., Ryabova Z., Liubchenko N., Suprun V. Formation of soft skills of professionals in the context of open education. *International conference on technics, technologies, and education*, 7 December, 2023; Vol. 2889. Is. 1. 090013. <https://doi.org/10.1063/5.0173724>

70. Hella, T., & Kravchenko H. (2024). Features of the work of the teaching staff with gifted children in general education institution. *Adaptive Management: Theory and Practice. Pedagogy Series*, 19(37). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-19\(37\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-19(37)-05)

71. HUMAN. URL: <https://www.human.ua/> про-нас (дата звернення 20.11.2024).

72. *Framework for Marketing Management: Global Edition*: Book / Kotler P., Keller K.L. Pearson Education Limited, 2013. 368 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сторінка «Прозорість та інформаційна відкритість закладу»
Офіційного сайту комунального закладу
«Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради»

Головна
Карта сайту
Контакти
A+ A A-

Увійти
Пошук



комунальний заклад "Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради"

Наш ліцей
Новини
Управління
Прозорість та інформаційна відкритість закладу

Статут комунального закладу "Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради"
Ліцензія на провадження освітньої діяльності
Структура та органи управління закладу освіти
Кадровий склад закладу освіти згідно з ліцензійними умовами
Освітня програма ХЛМ № 133 на 2024/2025 навчальний рік
Освітня програма ХЛМ № 133 на 2025/2026 навчальний рік
Експериментальний навчальний план ХЛМ № 133 на 2025/2026 навчальний рік
Територія обслуговування, яка закріплена за ХЛМ № 133
Мова освітнього процесу: українська
Ліцензований обсяг (за наявності) та фактична кількість осіб, які навчаються у закладі освіти
Наявність вакантних посад
Результати моніторингу якості освіти
Річний звіт про діяльність ХЛМ № 133
Правила прийому до ХЛМ № 133
Додаткові освітні послуги
План заходів, спрямованих на запобігання та протидію булінгу (цькуванню) в закладі освіти
Матеріальні цінності, придбані за кошти загального фонду
Матеріальні цінності, придбані за кошти спеціального фонду

Додаток Б

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор комунального закладу
«Харківський ліцей мистецтв №
133 Харківської міської ради»

оригінал підписано Євген АШОРТІА

«29» серпня 2025 року

**Освітня програма
комунального закладу
«Харківський ліцей мистецтв № 133
Харківської міської ради»**

ПОГОДЖЕНО

на засіданні педагогічної ради комунального
закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133
Харківської міської ради»

від « 29 » серпня 2025 року, протокол № 01

Голова *оригінал підписано* Євген АШОРТІА

Харків 2025

Розділ 1

Призначення закладу освіти та засіб його реалізації

Освітня програма комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради» (далі ХЛМ № 133) розроблена на виконання Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», постанов Кабінету Міністрів України та наказів Міністерства освіти і науки України:

- для 1–2-х класів – від 12.08.2022 № 743 «Про типові освітні та навчальні програми для 1-2 класів закладів загальної середньої освіти»;
- для 3–4-х класів – від 12.08.2022 № 743 «Про типові освітні та навчальні програми для 3-4 класів закладів загальної середньої освіти»;
- для 5-8-х класів від 09.08.2024 № 1120 «Про затвердження типової освітньої програми для 5-9 класів закладів загальної середньої освіти»;
- для 9-х класів від 20.04.2018 № 405 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти II ступеня»;
- для 10–11-х класів від 20.05.2018 № 408 «Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня, від 20.06.2025 № 890 «Про внесення змін до типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти III ступеня».

Освітня програма ХЛМ № 133 (далі Освітня програма) окреслює рекомендовані підходи до планування й організації ХЛМ № 133 єдиного комплексу освітніх компонентів для досягнення учнями обов'язкових результатів навчання, визначених Державними стандартами початкової, базової та повної загальної середньої освіти.

За Статутом ХЛМ № 133 є ліцеєм з гімназією та початковою школою.

Мова навчання – українська.

ХЛМ № 133 є учасником всеукраїнського експерименту «Формування культурної компетентності здобувачів освіти закладів загальної середньої освіти засобами мистецтва».

Ураховуючи освітні запити учнів і їх батьків, фахову підготовку педагогічних кадрів, матеріальну базу кабінетів, навчання в 1–11-х класах організовується за мистецьким напрямом.

ХЛМ № 133 здійснює освітній процес відповідно до рівнів загальноосвітніх програм трьох ступенів освіти:

I ступінь – початкова загальна освіта;

II ступінь – базова загальна середня освіта;

III ступінь – повна загальна середня освіта.

Основними засобами реалізації призначення ХЛМ № 133 є засвоєння учнями обов'язкового мінімуму змісту загальноосвітніх програм.

Розділ 2

Очікувані результати навчання здобувачів освіти

Відповідно до мети та загальних цілей, окреслених у Державних стандартах, визначено завдання, які має реалізувати вчитель у рамках кожної освітньої галузі. Результати навчання повинні робити внесок у формування таких ключових компетентностей учнів:

- Спілкування державною мовою;
- Спілкування іноземною (англійською) мовою;
- Математична компетентність;
- Основні компетентності у природничих науках і технологіях;
- Інформаційно-цифрова компетентність;
- Уміння вчитися впродовж життя;
- Ініціативність і підприємливість;
- Соціальна і громадянська компетентності;
- Обізнаність і самовираження у сфері культури;
- Екологічна грамотність і здорове життя.

№ з/п	Ключові компетентності	Компоненти
1.	Спілкування державною (і рідною — у разі відмінності) мовами	Уміння: ставити запитання і розпізнавати проблему; міркувати, робити висновки на основі інформації, поданої в різних формах (у текстовій формі, таблицях, діаграмах, на графіках); розуміти, пояснювати і перетворювати тексти задач (усно і письмово), грамотно висловлюватися рідною мовою; доречно та коректно вживати в мовленні термінологію з окремих предметів, чітко, лаконічно та зрозуміло формулювати думку, аргументувати, доводити правильність тверджень; уникнення невнормованих іншомовних запозичень у спілкуванні на тематику окремого предмета; поповнювати свій словниковий запас. Ставлення: розуміння важливості чітких та лаконічних формулювань. Навчальні ресурси: означення понять, формулювання властивостей, доведення правил, теорем
2.	Спілкування іноземними мовами	Уміння: здійснювати спілкування в межах сфер, тем і ситуацій, визначених чинною навчальною програмою; розуміти на слух зміст автентичних текстів; читати і розуміти автентичні тексти різних жанрів і видів із різним рівнем розуміння змісту; здійснювати спілкування у письмовій формі відповідно до поставлених завдань; використовувати у разі потреби невербальні засоби спілкування за умови дефіциту наявних мовних засобів; обирати й застосовувати доцільні комунікативні стратегії відповідно до різних потреб. Ставлення: критично оцінювати інформацію та використовувати її для різних потреб; висловлювати свої думки, почуття та ставлення; ефективно взаємодіяти з іншими усно, письмово та за допомогою засобів електронного спілкування; ефективно користуватися навчальними стратегіями для самостійного вивчення іноземних мов; адекватно використовувати досвід, набутий у вивченні рідної мови та інших навчальних предметів, розглядаючи його як засіб усвідомленого оволодіння іноземною мовою. Навчальні ресурси: підручники, словники, довідкова література, мультимедійні засоби, адаптовані іншомовні тексти.
3.	Математична компетентність	Уміння: оперувати текстовою та числовою інформацією; встановлювати відношення між реальними об'єктами навколишньої дійсності (природними, культурними, технічними тощо); розв'язувати задачі, зокрема практичного змісту; будувати і досліджувати найпростіші математичні моделі реальних об'єктів, процесів і явищ, інтерпретувати та оцінювати результати; прогнозувати в контексті навчальних та практичних задач; використовувати математичні методи у життєвих ситуаціях. Ставлення: усвідомлення значення математики для повноцінного життя в сучасному суспільстві, розвитку технологічного,

		економічного й оборонного потенціалу держави, успішного вивчення інших предметів. Навчальні ресурси: розв'язування математичних задач, і обов'язково таких, що моделюють реальні життєві ситуації
4.	Основні компетентності у природничих науках і технологіях	Уміння: розпізнавати проблеми, що виникають у довкіллі; будувати та досліджувати природні явища і процеси; послуговуватися технологічними пристроями. Ставлення: усвідомлення важливості природничих наук як універсальної мови науки, техніки та технологій. усвідомлення ролі наукових ідей в сучасних інформаційних технологіях Навчальні ресурси: складання графіків та діаграм, які ілюструють функціональні залежності результатів впливу людської діяльності на природу
5.	Інформаційно-цифрова компетентність	Уміння: структурувати дані; діяти за алгоритмом та складати алгоритми; визначати достатність даних для розв'язання задачі; використовувати різні знакові системи; знаходити інформацію та оцінювати її достовірність; доводити істинність тверджень. Ставлення: критичне осмислення інформації та джерел її отримання; усвідомлення важливості інформаційних технологій для ефективного розв'язування математичних задач. Навчальні ресурси: візуалізація даних, побудова графіків та діаграм за допомогою програмних засобів
6.	Уміння вчитися впродовж життя	Уміння: визначати мету навчальної діяльності, відбирати й застосовувати потрібні знання та способи діяльності для досягнення цієї мети; організовувати та планувати свою навчальну діяльність; моделювати власну освітню траєкторію, аналізувати, контролювати, коригувати та оцінювати результати своєї навчальної діяльності; доводити правильність власного судження або визнавати помилковість. Ставлення: усвідомлення власних освітніх потреб та цінності нових знань і вмінь; зацікавленість у пізнанні світу; розуміння важливості вчитися впродовж життя; прагнення до вдосконалення результатів своєї діяльності. Навчальні ресурси: моделювання власної освітньої траєкторії
7.	Ініціативність і підприємливість	Уміння: генерувати нові ідеї, вирішувати життєві проблеми, аналізувати, прогнозувати, ухвалювати оптимальні рішення; використовувати критерії раціональності, практичності, ефективності та точності, з метою вибору найкращого рішення; аргументувати та захищати свою позицію, дискутувати; використовувати різні стратегії, шукаючи оптимальних способів розв'язання життєвого завдання. Ставлення: ініціативність, відповідальність, упевненість у собі; переконаність, що успіх команди – це й особистий успіх; позитивне оцінювання та підтримка конструктивних ідей інших. Навчальні ресурси: завдання підприємницького змісту

		(оптимізаційні задачі)
8	Соціальна громадянська компетентності і	Уміння: висловлювати власну думку, слухати і чути інших, оцінювати аргументи та змінювати думку на основі доказів; аргументувати та відстоювати свою позицію; ухвалювати аргументовані рішення в життєвих ситуаціях; співпрацювати в команді, виділяти та виконувати власну роль в командній роботі; аналізувати власну економічну ситуацію, родинний бюджет; орієнтуватися в широкому колі послуг і товарів на основі чітких критеріїв, робити споживчий вибір, спираючись на різні дані. Ставлення: ощадливість і поміркованість; рівне ставлення до інших незалежно від статків, соціального походження; відповідальність за спільну справу; налаштованість на логічне обґрунтування позиції без передчасного переходу до висновків; повага до прав людини, активна позиція щодо боротьби із дискримінацією. Навчальні ресурси: завдання соціального змісту
9	Обізнаність і самовираження у сфері культури і	Уміння: грамотно і логічно висловлювати свою думку, аргументувати та вести діалог, враховуючи національні та культурні особливості співрозмовників та дотримуючись етики спілкування і взаємодії; враховувати художньо-естетичну складову при створенні продуктів своєї діяльності (малюнків, текстів, схем тощо). Ставлення: культурна самоідентифікація, повага до культурного розмаїття у глобальному суспільстві; усвідомлення впливу окремого предмета на людську культуру та розвиток суспільства. Навчальні ресурси: математичні моделі в різних видах мистецтва
10	Екологічна грамотність і здорове життя і	Уміння: аналізувати і критично оцінювати соціально-економічні події в державі на основі різних даних; враховувати правові, етичні, екологічні і соціальні наслідки рішень; розпізнавати, як інтерпретації результатів вирішення проблем можуть бути використані для маніпулювання. Ставлення: усвідомлення взаємозв'язку окремого предмета та екології на основі різних даних; ощадне та бережливе відношення до природних ресурсів, чистоти довкілля та дотримання санітарних норм побуту; розгляд порівняльної характеристики щодо вибору здорового способу життя; власна думка та позиція до зловживань алкоголю, нікотину тощо. Навчальні ресурси: навчальні проекти, завдання соціально-економічного, екологічного змісту; задачі, які сприяють усвідомленню цінності здорового способу життя

Такі ключові компетентності, як уміння вчитися, ініціативність і підприємливість, екологічна грамотність і здоровий спосіб життя, соціальна та громадянська компетентності можуть формуватися відразу засобами усіх предметів. Виокремлення в навчальних програмах таких наскрізних ліній ключових

компетентностей як «Екологічна безпека й сталий розвиток», «Громадянська відповідальність», «Здоров'я і безпека», «Підприємливість і фінансова грамотність» спрямоване на формування в учнів здатності застосовувати знання й уміння у реальних життєвих ситуаціях. Наскрізнi лінії є засобом інтеграції ключових і загальнопредметних компетентностей, окремих предметів та предметних циклів; їх необхідно враховувати при формуванні шкільного середовища. Наскрізнi лінії є соціально значимими надпредметними темами, які допомагають формуванню в учнів уявлень про суспільство в цілому, розвивають здатність застосовувати отримані знання у різних ситуаціях.

Навчання за наскрізними лініями реалізується насамперед через:

- організацію навчального середовища – зміст та цілі наскрізних тем враховуються при формуванні духовного, соціального і фізичного середовища навчання;
- окремі предмети – виходячи із наскрізних тем при вивченні предмета проводяться відповідні трактовки, приклади і методи навчання, реалізуються надпредметні, міжкласові та загальношкільні проекти. Роль окремих предметів при навчанні за наскрізними темами різна і залежить від цілей і змісту окремого предмета та від того, наскільки тісно той чи інший предметний цикл пов'язаний із конкретною наскрізною темою;
- предмети за вибором;
- роботу в проєктах;
- позакласну навчальну роботу і роботу гуртків.

Наскрізна лінія	Коротка характеристика
Екологічна безпека й сталий розвиток	Формування в учнів соціальної активності, відповідальності та екологічної свідомості, готовності брати участь у вирішенні питань збереження довкілля і розвитку суспільства, усвідомлення важливості сталого розвитку для майбутніх поколінь. Проблематика наскрізної лінії реалізується через завдання з реальними даними про використання природних ресурсів, їх збереження та примноження. Аналіз цих даних сприяє розвитку бережливого ставлення до навколишнього середовища, екології, формуванню критичного мислення, вміння вирішувати проблеми, критично оцінювати перспективи розвитку навколишнього середовища і людини. Можливі уроки на відкритому повітрі.
Громадянська відповідальність	Сприяє формуванню відповідального члена громади і суспільства, що розуміє принципи і механізми функціонування суспільства. Ця наскрізна лінія освоюється в основному через колективну діяльність (дослідницькі роботи, роботи в групі, проекти тощо), яка поєднує окремі предмети між собою і розвиває в учнів готовність до співпраці, толерантність щодо різноманітних способів діяльності і думок. Вивчення окремого предмета має викликати в учнів якомога більше

	позитивних емоцій, а її зміст — бути націленим на виховання порядності, старанності, систематичності, послідовності, посидючості і чесності. Приклад вчителя покликаний зіграти важливу роль у формуванні толерантного ставлення до товаришів, незалежно від рівня навчальних досягнень.
Здоров'я і безпека	Завданням наскрізної лінії є становлення учня як емоційно стійкого члена суспільства, здатного вести здоровий спосіб життя і формувати навколо себе безпечне життєве середовище. Реалізується через завдання з реальними даними про безпеку і охорону здоров'я (текстові завдання, пов'язані з середовищем дорожнього руху, рухом пішоходів і транспортних засобів). Варто звернути увагу на проблеми, пов'язані із ризиками для життя і здоров'я. Вирішення проблем, знайдених з «ага-ефектом», пошук оптимальних методів вирішення і розв'язування задач тощо, здатні викликати в учнів чимало радісних емоцій.
Підприємливість і фінансова грамотність	Наскрізна лінія націлена на розвиток лідерських ініціатив, здатність успішно діяти в технологічному швидкозмінному середовищі, забезпечення кращого розуміння учнями практичних аспектів фінансових питань (здійснення заощаджень, інвестування, запозичення, страхування, кредитування тощо). Ця наскрізна лінія пов'язана з розв'язуванням практичних завдань щодо планування господарської діяльності та реальної оцінки власних можливостей, складання сімейного бюджету, формування економного ставлення до природних ресурсів.

Необхідною умовою формування компетентностей є діяльнісна спрямованість навчання, яка передбачає постійне включення учнів до різних видів педагогічно доцільної активної навчально-пізнавальної діяльності, а також практична його спрямованість. Доцільно, де це можливо, не лише показувати виникнення факту із практичної ситуації, а й по можливості перевіряти його на практиці й встановлювати причинно-наслідкові зв'язки.

Формуванню ключових компетентностей сприяє встановлення та реалізація в освітньому процесі міжпредметних і внутрішньопредметних зв'язків, а саме: змістово-інформаційних, операційно-діяльнісних і організаційно-методичних. Їх використання посилює пізнавальний інтерес учнів до навчання і підвищує рівень їхньої загальної культури, створює умови для систематизації навчального матеріалу і формування наукового світогляду. Учні набувають досвіду застосування знань на практиці та перенесення їх в нові ситуації.

Розділ 3

Навчальний план та його обґрунтування

Розподіл навчального навантаження на тиждень окреслено у експериментальному навчальному плані ХЛМ № 133 (далі – навчальний план).

Навчальний план дає цілісне уявлення про зміст і структуру рівня освіти, встановлює погодинне співвідношення між окремими предметами за роками навчання, визначає гранично допустиме тижневе навантаження учнів.

Експериментальний навчальний план ХЛМ № 133 на 2025/2026 навчальний рік складено:

- для 1–2-х класів – за Типовою освітньою програмою для 1–2-х класів закладів загальної середньої освіти, розробленою під керівництвом О. Я. Савченко, затвердженою наказом Міністерства освіти і науки України від 12.08.2022 № 743;
- для 3–4-х класів – за Типовою освітньою програмою для 3–4-х класів закладів загальної середньої освіти, розробленою під керівництвом О. Я. Савченко, затвердженою наказом Міністерства освіти і науки України від 12.08. 2022 № 743;
- для 5–8-х класів – за Типовою освітньою програмою для 5-9 класів закладів загальної середньої освіти, затвердженою наказом Міністерства освіти і науки України від 09.08.2024 № 1120, додаток 3;
- для 9-х класів – за Типовою освітньою програмою закладів загальної середньої освіти II ступеня, затвердженою наказом Міністерства освіти і науки України від 20.04.2018 № 405, таблиці 6,7;
- для 10–11-х класів – за Типовою освітньою програмою закладів загальної середньої освіти III ступеня, затвердженою наказом Міністерства освіти і науки України від 20.06.2025 № 890, таблиця 2 .

ХЛМ № 133 є учасником всеукраїнського експерименту «Формування культурної компетентності здобувачів освіти закладів загальної середньої освіти засобами мистецтва».

Навчальний план ХЛМ № 133 передбачає навчання учнів 1–11-х класів за 5-денним навчальними тижнем.

Гранична наповнюваність класів та тривалість уроків встановлюються відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту».

Експериментальний навчальний план ХЛМ № 133 містить інваріантну складову, сформовану на державному рівні, та варіативну складову, у якій передбачено додаткові години на вивчення навчальних предметів інваріантної складової, введення курсів за вибором.

Навчальні предмети, курси за вибором, викладаються за затвердженими програмами, модифікованими для кожного класу за погодженням методичної ради ХЛМ № 133.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України від 20.02.2002 № 128 «Про затвердження Нормативів наповнюваності груп дошкільних навчальних закладів (ясел-садків) компенсуючого типу, класів спеціальних загальноосвітніх

шкіл (шкіл-інтернатів), груп подовженого дня і виховних груп загальноосвітніх навчальних закладів усіх типів та Порядку поділу класів на групи при вивченні окремих предметів у загальноосвітніх навчальних закладах» (зі змінами) при вивченні окремих предметів у ХЛМ № 133 запроваджується поділ класів на групи.

При вивченні профільних предметів у 1–11-х класах відбувається поділ класу на групи різного профілю як експеримент, з метою забезпечення організації навчання учнів одного класу на різних профілях.

Цикл мистецьких предметів містить навчальні предмети та курси для кожного з профілів з урахуванням кількості годин, визначеної Типовими освітніми програмами.

Вивчення профільних предметів відбуватиметься за груповою та індивідуальною формами. Групи можуть формуватися як з учнів одного класу, так і з учнів різних класів у паралелі.

У 4–11-х класах профільні предмети «Музичний інструмент» та «Сольний спів», викладатимуться для кожного учня окремо.

Розділ 4

Особливості організації освітнього процесу та застосовуваних у ньому педагогічних технологій

Вимоги до осіб, які можуть розпочинати здобуття базової середньої та профільної середньої освіти. Початкова освіта здобувається, як правило, з шести років (відповідно до Закону України «Про освіту»).

Базова середня освіта здобувається, як правило, після здобуття початкової освіти. Діти, які здобули початкову освіту на 1 вересня поточного навчального року повинні розпочинати здобуття базової середньої освіти цього ж навчального року.

Профільна середня освіта здобувається, як правило, після здобуття базової середньої освіти. Діти, які здобули базову середню освіту та успішно склали державну підсумкову атестацію на 1 вересня поточного навчального року повинні розпочинати здобуття профільної середньої освіти цього ж навчального року.

Особи з особливими освітніми потребами можуть розпочинати здобуття базової та профільної середньої освіти за інших умов.

Рекомендовані форми організації освітнього процесу. Основними формами організації освітнього процесу є різні типи уроку:

- формування компетентностей;
- розвитку компетентностей;

- перевірки та/або оцінювання досягнення компетентностей;
- корекції основних компетентностей;
- комбінований урок.

Також формами організації освітнього процесу можуть бути екскурсії, віртуальні подорожі, уроки-семінари, конференції, форуми, спектаклі, брифінги, квести, інтерактивні уроки (уроки-«суди», урок-дискусійна група, уроки з навчанням одних учнів іншими), інтегровані уроки, проблемний урок, відео-уроки тощо.

З метою засвоєння нового матеріалу та розвитку компетентностей крім уроку проводяться навчально-практичні заняття. Ця форма організації поєднує виконання різних практичних вправ, експериментальних робіт відповідно до змісту окремих предметів, менш регламентована й має акцент на більшій самостійності учнів в експериментальній та практичній діяльності. Досягнуті компетентності учні можуть застосувати на практичних заняттях і заняттях практикуму. Практичне заняття - це така форма організації, в якій учням надається можливість застосовувати отримані ними знання у практичній діяльності. Експериментальні завдання, передбачені змістом окремих предметів, виконуються на заняттях із практикуму (виконання експериментально-практичних робіт). Оглядова конференція (для 8-11 класів) повинна передбачати обговорення ключових положень вивченого матеріалу, учнем розкриваються нові узагальнюючі підходи до його аналізу. Оглядова конференція може бути комплексною, тобто реалізувати міжпредметні зв'язки в узагальненні й систематизації навчального матеріалу. Оглядова екскурсія припускає цілеспрямоване ознайомлення учнів з об'єктами та спостереження процесів з метою відновити та систематизувати раніше отримані знання.

Функцію перевірки та/або оцінювання досягнення компетентностей виконує навчально-практичне заняття. Учні одержують конкретні завдання, з виконання яких звітують перед вчителем. Практичні заняття та заняття практикуму також можуть будуватися з метою реалізації контрольних функцій освітнього процесу. На цих заняттях учні самостійно виготовляють вироби, проводять виміри та звітують за виконану роботу.

Можливо проводити заняття в малих групах, бригадах і ланках (у тому числі робота учнів у парах змінного складу) за умови, що окремі учні виконують роботу бригадирів, консультантів, тобто тих, хто навчає малу групу.

Екскурсії в першу чергу покликані показати учням практичне застосування знань, отриманих при вивченні змісту окремих предметів (можливо поєднувати зі збором учнями по ходу екскурсії матеріалу для виконання визначених завдань).

Учні можуть самостійно знімати та монтувати відеофільми (під час відео-уроку) за умови самостійного розроблення сюжету фільму, підбору матеріалу, виконують самостійно розподілені ролі та аналізують виконану роботу.

Форми організації освітнього процесу можуть уточнюватись та розширюватись у змісті окремих предметів за умови виконання державних вимог Державного стандарту та окремих предметів протягом навчального року.

Вибір форм і методів навчання вчитель визначає самостійно, враховуючи конкретні умови роботи, забезпечуючи водночас досягнення конкретних очікуваних результатів, зазначених у навчальних програмах окремих предметів.

Розділ 5

Показники (вимірники) реалізації освітньої програми

Опис та інструменти системи внутрішнього забезпечення якості освіти.
Система внутрішнього забезпечення якості складається з наступних компонентів:

- кадрове забезпечення освітньої діяльності;
- навчально-методичне забезпечення освітньої діяльності;
- матеріально-технічне забезпечення освітньої діяльності;
- якість проведення навчальних занять;
- моніторинг досягнення учнями результатів навчання (компетентностей).

Завдання системи внутрішнього забезпечення якості освіти:

- оновлення методичної бази освітньої діяльності;
- контроль за виконанням навчальних планів та освітньої програми, якістю знань, умінь і навичок учнів, розробка рекомендацій щодо їх покращення;
- моніторинг та оптимізація соціально-психологічного середовища закладу освіти;
- створення необхідних умов для підвищення фахового кваліфікаційного рівня педагогічних працівників.

Розділ 6

Програмно-методичне забезпечення освітньої програми

Перелік навчальних програм

1 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова. Навчання грамоти	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Іноземна мова (англійська)	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас

Математика	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Я досліджую світ	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Дизайн і технології	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Образотворче мистецтво	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Музичне мистецтво	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Фізична культура	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Народний танець	Навчальна програма «Основи хореографії. 1 клас» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Ігнатенко С.М.
Живопис	Навчальна програма «Живопис. 1-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Основи акторської майстерності	Навчальна програма «Основи акторської майстерності 1-4 класів» для закладів загальної середньої освіти Товста В.В.

2 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Читання	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Іноземна мова (англійська)	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Математика	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Я досліджую світ	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Дизайн і технології	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Інформатика	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Музичне мистецтво	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Образотворче мистецтво	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Рисунок	Навчальна програма «Рисунок. 1-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Фізична культура	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 1 - 2 клас
Живопис	Навчальна програма «Живопис. 1-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Народний танець	Навчальна програма «Народний танець. 2-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Ігнатенко С.М.

Класичний танець	Навчальна програма «Класичний танець. 2-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Ігнатенко С.М.
Основи акторської майстерності	Навчальна програма «Основи акторської майстерності 1-4 класів» для закладів загальної середньої освіти Товста В.В.

3 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Літературне читання	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Іноземна мова (англійська)	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Математика	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Я досліджую світ	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Дизайн і технології	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Інформатика	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Образотворче мистецтво	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Музичне мистецтво	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Рисунок	Навчальна програма «Рисунок. 1-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Фізична культура	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Живопис	Навчальна програма «Живопис. 1-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Народний танець	Навчальна програма «Народний танець. 2-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Ігнатенко С.М.
Класичний танець	Навчальна програма «Класичний танець. 2-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Ігнатенко С.М.

4 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Літературне читання	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Іноземна мова (англійська)	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Математика	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Я досліджую світ	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Дизайн і технології	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом

	Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Інформатика	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Образотворче мистецтво	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Рисунок	Навчальна програма «Рисунок. 1-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Музичне мистецтво	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Музичний інструмент (сольний спів)	Навчальна програма «Музичний інструмент. Бандура. 3-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Тягленко Т.В., Карпинська Г.В. Навчальна програма «Музичний інструмент. Фортепіано. 1-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Животенко С.М., Тріщенко Г.С. Навчальна програма «Музичний інструмент. Гітара. 3-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Панченко М.А. Навчальна програма «Музичний інструмент. Домра. 3-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Гіга Л.І., Гоц Н.В., Рева В.В. Навчальна програма «Музичний інструмент. Баян та акордеон. 3-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Восьмірова А.В., Нагайцева К.О. Навчальна програма «Музичний інструмент. Дерев'яні духові інструменти: блок флейта, флейта, саксофон, кларнет, гобой. 1-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Федченко Д.С.
Фізична культура	Типова освітня програма, розроблена під керівництвом Савченко О. Я. 3 - 4 клас
Основи акторської майстерності	Навчальна програма «Основи акторської майстерності 1-4 класів» для закладів загальної середньої освіти Товста В.В.
Сольфеджіо	Навчальна програма «Сольфеджіо. 2-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Мешко Т.Б.
Хоровий спів	Навчальна програма «Хоровий спів. 1-4 класи» для закладів загальної середньої освіти Ломакіна Л.О.

5 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Модельна навчальна програма «Українська мова, 5-6 класи: для закладів загальної середньої освіти»; авт. Колектив: О.В. Заболотний, В.В. Заболотний, В.П. Лавринчук, К.В. Плівачук, Т.Д. Попова)
Українська література	Модельна навчальна програма «Українська література, 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авторський колектив В. П. Архипова, С. І. Січкара, С. Б. Шило)
Зарубіжна література	Модельна навчальна програма «Зарубіжна література, 5-6 класи» для закладів середньої освіти (авт. Ніколенко О., Ісаєва О., Клименко Ж., Мацевко-Бекерська Л., Юлдашева Л., Рудніцька Н., Туляниця В., Тіхоненко С., Вітко М.,

	Джангобекова Т.)
Іноземна мова (англійська)	Модельна навчальна програма «Іноземна мова, 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Зимомря І. М., Мойсюк В. А., Тріфан М. С., Унгурян І. К., Яковчук М. В.)
Математика	Модельна навчальна програма «Математика. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Мерзляк А. Г., Номіровський Д. А., Пихтар М. П., Рубльов Б. В., Семенов В. В., Якір М. С.)
Інтегрований курс «Пізнаємо природу»	Модельна навчальна програма «Пізнаємо природу. 5-6 класи» (авт. Коршевнік Т. В.)
Інтегрований курс «Здоров'я, безпека та добробут»	Модельна навчальна програма «Здоров'я, безпека та добробут, 5-6 класи» (інтегрований курс) авторів Т. В. Воронцової та інших
Вступ до історії України та громадянської освіти	Модельна навчальна програма «Вступ до історії України та громадянської освіти. 5 клас» (авт.: Бурлака О. В., Власова Н. С., Желіба О. В., Майорський В. В., Піскарьова І. О., Щупак І. Я.)
Технології	Модельна програма «Технології, 5-6 класи» для закладів середньої освіти (автори Ходзинська І. Ю., Горобець О. В., Медвідь О. Ю., Пасічна Т. С., Приходько Ю. М.)
Інформатика	Модельна навчальна програма «Інформатика, 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори: Ривкінд Й. Я., Лисенко Т. І., Чернікова Л. А., Шакотько В. В.)
Драматургія та театр	Модельна навчальна програма «Драматургія і театр. 5-6 класи» (міжгалузевий інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автори: Старагіна І. П., Чужина І. Ю., Івасюк О. М.)
Образотворче мистецтво	Модельна навчальна програма «Мистецтво. 5-6 класи» (інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автор Кондратова Л. Г.)
Живопис	Навчальна програма «Живопис. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Рисунок	Навчальна програма «Рисунок. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Класичний танець	Навчальна програма «Класичний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Степанченко Н.М.
Основи сценічного руху	Навчальна програма «Основи сценічного руху 5-8 класи» для закладів загальної середньої освіти Древаль О.Є., Торопова Є. А.
Музичний інструмент (сольний спів)	Навчальна програма «Музичний інструмент. Бандура. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Тягленко Т.В., Карпинська Г.В. Навчальна програма «Музичний інструмент. Фортепіано. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Животенко С. М., Тріщенко Г.С. Навчальна програма «Музичний інструмент. Гітара. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Панченко М.А. Навчальна програма «Музичний інструмент. Домра. 5-9 класи»

	для закладів загальної середньої освіти Гіга Л.І., Гоц Н.В., Рева В.В Навчальна програма «Музичний інструмент. Баян та акордеон. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Восьмірова А.В., Нагайцева К.О. Навчальна програма «Музичний інструмент. Дерев'яні духові інструменти: флейта, саксофон, кларнет, гобой. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Федченко Д.С. Навчальна програма курсу за вибором «Сольний спів. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Ключова О.Б.
Музичне мистецтво	Модельна навчальна програма «Мистецтво. 5-6 класи» (інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автор Кондратова Л. Г.)
Хоровий спів	Навчальна програма «Хоровий спів. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Ломакіна Л.О.
Фізична культура	Модельна навчальна програма «Фізична культура. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Педан О. С., Коломоець Г. А., Боляк А. А., Дерев'янка В. В. та ін.)
Народний танець	Навчальна програма «Народний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В. Ф., Ігнатенко С.М.
Основи сценічної мови	Навчальна програма «Основи сценічної мови. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Древалі О.Є.
Сольфеджіо	Навчальна програма «Сольфеджіо. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Мешко Т.Б.

6 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Модельна навчальна програма «Українська мова, 5-6 класи: для закладів загальної середньої освіти»; авт. Колектив: О.В. Заболотний, В.В. Заболотний, В.П. Лавринчук, К.В. Плівачук, Т.Д. Попова)
Українська література	Модельна навчальна програма «Українська література, 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авторський колектив В. П. Архипова, С. І. Січкара, С. Б. Шило)
Зарубіжна література	Модельна навчальна програма «Зарубіжна література, 5-6 класи» для закладів середньої освіти (авт. Ніколенко О., Ісаєва О., Клименко Ж., Мацевко-Бекерська Л., Юлдашева Л., Рудніцька Н., Туляниці В., Тихоненко С., Вітко М., Джангобекова Т.)
Іноземна мова (англійська)	Модельна навчальна програма «Іноземна мова, 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Зимомря І. М., Мойсюк В. А., Тріфан М. С., Унгурян І. К., Яковчук М. В.)
Математика	Модельна навчальна програма «Математика. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Мерзляк А. Г., Номіровський Д. А., Пихтар М. П., Рубльов Б. В., Семенов В. В., Яків М. С.)
Інтегрований курс «Пізнаємо природу»	Модельна навчальна програма «Пізнаємо природу. 5-6 класи» (авт. Коршевнік Т. В.)
Географія	Модельна навчальна програма «Географія. 6-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Запотоцький С. П.,

	Карпюк Г. І., Гладковський Р.В., Довгань А.І., Совенко В. В., Даценко Л. М., Назаренко Т. Г., Гільберт Т. Г., Савчук І. Г., Нікитчук А. В., Яценко В. С., Довгань Г. Д., Грома В. Д., Горовий О. В.)
Інтегрований курс «Здоров'я, безпека та добробут»	Модельна навчальна програма «Здоров'я, безпека та добробут, 5-6 класи» (інтегрований курс) авторів Т. В. Воронцової та інших
Історія України. Всесвітня історія	Модельна навчальна програма «Історія України. Всесвітня історія. 6 клас» (авт.: Піскарьова І. О., Бурлака О. В., Майорський В. В., Мелешенко Т. В., Щупак І. Я.)
Технології	Модельна програма «Технології, 5-6 класи» для закладів середньої освіти (автори Ходзинська І. Ю., Горобець О. В., Медвідь О. Ю., Пасічна Т. С., Приходько Ю. М.)
Інформатика	Модельна навчальна програма «Інформатика, 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори: Ривкінд Й. Я., Лисенко Т. І., Чернікова Л. А., Шакотько В. В.)
Драматургія і театр	Модельна навчальна програма «Драматургія і театр. 5-6 класи» (міжгалузевий інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автори: Старагіна І. П., Чужинова І. Ю., Івасюк О. М.)
Образотворче мистецтво	Модельна навчальна програма «Мистецтво. 5-6 класи» (інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автор Кондратова Л. Г.)
Живопис	Навчальна програма «Живопис. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Рисунок	Навчальна програма «Рисунок. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Класичний танець	Навчальна програма «Класичний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Степанченко Н.М.
Музичне мистецтво	Модельна навчальна програма «Мистецтво. 5-6 класи» (інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автор Кондратова Л. Г.)
Основи акторської майстерності	Навчальна програма «Основи акторської майстерності. 6-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Леонідова Л.В., Товста В.В.
Музичний інструмент (сольний спів)	Навчальна програма «Музичний інструмент. Бандура. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Тягленко Т.В., Карпинська Г.В. Навчальна програма «Музичний інструмент. Фортепіано. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Животенко С.М., Тріщенко Г.С. Навчальна програма «Музичний інструмент. Гітара. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Панченко М.А. Навчальна програма «Музичний інструмент. Домра. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Гіга Л.І., Гоц Н.В., Рева В.В. Навчальна програма «Музичний інструмент. Баян та акордеон. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти

	Восьмірова А.В., Нагайцева К.О. Навчальна програма «Музичний інструмент. Дерев'яні духові інструменти: флейта, саксофон, кларнет, гобой. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Федченко Д.С. Навчальна програма курсу за вибором «Сольний спів. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Ключова О.Б.
Хоровий спів	Навчальна програма «Хоровий спів. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Ломакіна Л.О.
Фізична культура	Модельна навчальна програма «Фізична культура. 5-6 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Педан О. С., Коломоєць Г. А., Боляк А. А., Дерев'янко В. В. та ін.)
Народний танець	Навчальна програма «Народний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В. Ф., Ігнатенко С.М.
Основи сценічної мови	Навчальна програма «Основи сценічної мови. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Древаль О.Є.
Основи сценічного руху	Навчальна програма «Основи сценічного руху 5-8 класи» для закладів загальної середньої освіти Древаль О.Є., Торопова Є.А.
Сольфеджіо	Навчальна програма «Сольфеджіо. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Мешко Т.Б.

7 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Модельна навчальна програма «Українська мова, 7-9 класи: для закладів загальної середньої освіти»; авт. Колектив: О.В. Заболотний, В.В. Заболотний, В.П. Лавринчук, К.В. Плівачук, Т.Д. Попова)
Українська література	Модельна навчальна програма «Українська література. 7-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Яценко Т. О.; Пахаренко В. І.; Слижук О. А.; Тригуб І. А.)
Зарубіжна література	Модельна програма «Зарубіжна література. 7-9 класи» для закладів середньої освіти (авт. Ніколенко О., Ісаєва О., Клименко Ж., Мацевко-Бекерська Л., Юлдашева Л., Рудніцька Н., Туряниця В., Тихоненко С., Вітко М., Джангобекова Т.)
Іноземна мова (англійська)	Модельна навчальна програма «Іноземна мова, 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Зимомря І. М., Мойсюк В. А., Тріфан М. С., Унгурян І. К., Яковчук М. В.)
Алгебра	Модельна навчальна програма «Алгебра. 7-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Мерзляк А. Г., Номіровський Д. А., Пихтар М. П., Рубльов Б. В., Семенов В. В., Якір М. С.)
Геометрія	Модельна навчальна програма «Геометрія. 7-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Мерзляк А. Г., Номіровський Д. А., Пихтар М. П., Рубльов Б. В., Семенов В. В., Якір М. С.)
Біологія	Модельна навчальна програма «Біологія. 7–9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори: Самойлов А. М., Тагліна О. В., Утевська О. М.)

Географія	Модельна навчальна програма «Географія. 6-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Запотоцький С. П., Карпюк Г. І., Гладковський Р.В., Довгань А.І., Совенко В. В., Даценко Л. М., Назаренко Т. Г., Гільберт Т. Г., Савчук І. Г., Нікитчук А. В., Яценко В. С., Довгань Г. Д., Грома В. Д., Горовий О. В.)
Фізика	Модельна навчальна програма «Фізика. 7-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори Кремінський Б. Г., Гельфгат І. М., Божинова Ф. Я., Ненашев І. Ю., Кірюхіна О. О.)
Хімія	Модельна навчальна програма «Хімія. 7-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (авт. Григорович О. В.)
Інтегрований курс «Здоров'я, безпека та добробут»	Модельна навчальна програма «Здоров'я, безпека та добробут, 7-9 класи» (інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автори: Воронцова Т. В., Пономаренко В. С., Андрук Н. В., Лаврентьєва І. В., Хомич О. Л.)
Історія України	Модельна навчальна програма «Історія України. 7-9 клас» закладів загальної середньої освіти (авт.: Бурлака О. В., Желіба О. В., Павловська-Кравчук В. А., Худобець О. А., Черкас Б. В., Щупак І. Я.)
Всесвітня історія	Модельна навчальна програма «Всесвітня історія. 7-9 клас» закладів загальної середньої освіти (авт.: Щупак І. Я., Посунько А. С., Бакка Т. В., Бурлака О. В., Власова Н. С., Желіба О. В., Махонін О. О., Мелешко Т. В., Павловська-Кравчук В. А., Піскарьова І. О., Худобець О. А.)
Технології	Модельна програма «Технології, 7-9 класи» для закладів середньої освіти (автори Ходзинська І. Ю., Горобець О. В., Медвідь О. Ю., Пасічна Т. С., Приходько Ю. М.)
Інформатика	Модельна навчальна програма «Інформатика. 7-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автори: Ривкінд Й. Я., Лисенко Т. І., Чернікова Л. А., Шакотько В. В.)
Драматургія і театр	Модельна навчальна програма «Драматургія і театр. 7-9 класи» (міжгалузевий інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автори: Старагіна І. П., Івасюк О. М., Матусяк А., Бакула Б.)
Образотворче мистецтво	Модельна навчальна програма «Мистецтво. 7-9 класи (інтегрований курс)» для закладів загальної середньої освіти (авт. Масол Л. М.)
Живопис	Навчальна програма «Живопис. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Рисунок	Навчальна програма «Рисунок. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Класичний танець	Навчальна програма «Класичний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Степанченко Н.М.
Музичне мистецтво	Модельна навчальна програма «Мистецтво. 7-9 класи» (інтегрований курс) (автор Кондратова Л. Г.)
Основи акторської майстерності	Навчальна програма «Основи акторської майстерності. 6-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Леонідова Л.В., Товста В.В.

Музичний інструмент (сольний спів)	Навчальна програма «Музичний інструмент. Бандура. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Тягленко Т.В., Карпинська Г.В. Навчальна програма «Музичний інструмент. Фортепіано. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Животенко С.М., Тріщенко Г.С. Навчальна програма «Музичний інструмент. Гітара. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Панченко М.А. Навчальна програма «Музичний інструмент. Домра. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Гіга Л.І., Гоц Н.В., Рева В.В Навчальна програма «Музичний інструмент. Баян та акордеон. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Восьмірова А.В., Нагайцева К.О. Навчальна програма «Музичний інструмент. Дерев'яні духові інструменти: флейта, саксофон, кларнет, гобой. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Федченко Д.С. Навчальна програма курсу за вибором «Сольний спів. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Ключова О.Б.
Сольфеджіо	Навчальна програма «Сольфеджіо. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Мешко Т.Б.
Фізична культура	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Фізична культура. 5-9 класи» (авт. М. В. Тимчик, Є. Ю. Алексейчук, В. В. Дерев'янка, Т. А. Дмитрієва, Е. А. Єрьоменко, І. Р. Захарчук, О. М. Лакіза, В. О. Сілкова)
Народний танець	Навчальна програма «Народний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В. Ф., Ігнатенко С.М.
Основи сценічної мови	Навчальна програма «Основи сценічної мови. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Древаль О.Є.
Основи сценічного руху	Навчальна програма «Основи сценічного руху 5-8 класи» для закладів загальної середньої освіти Древаль О.Є., Торопова Є.А.
Хоровий спів	Навчальна програма «Хоровий спів. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Ломакіна Л.О.

8 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Програма для загальноосвітніх закладів «Українська мова. 5-9 класи»
Українська література	Програма для загальноосвітніх закладів «Українська література. 5-9 класи»
Зарубіжна література	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Зарубіжна література. 5-9 класи» (колектив авторів, керівник колективу Ніколенко О. М.)
Іноземна мова (англійська)	Навчальні програми з іноземних мов для загальноосвітніх навчальних закладів і спеціалізованих шкіл із поглибленим вивченням іноземних мов 5-9 класи Англійська мова Німецька мова Французька мова Іспанська мова
Алгебра	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Математика. 5-9 класи» (колектив авторів)

Геометрія	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Математика. 5-9 класи» (колектив авторів)
Біологія	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Біологія. 6-9 класи» (колектив авторів)
Географія	Навчальна програма з географії для 6-9 класів для загальноосвітніх навчальних закладів (авт. Я. Б. Олійник, Р. В. Гладковський, Л. М. Даценко, Н. І. Забуга, В. І. Кудирко, Л. О. Кухар, Н. В. Муніч, Г. Є. Уварова)
Фізика	Фізика. 7-9 класи. Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів
Хімія	Програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Хімія. 7-9 класи» (колектив авторів)
Інтегрований курс соціальної і здоров'язбережувальної освітньої галузі	Модельна навчальна програма «Здоров'я, безпека та добробут, 7-9 класи» (інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автори: Воронцова Т. В., Пономаренко В. С., Андрук Н. В., Лаврентьєва І. В., Хомич О. Л.)
Підприємництво і фінансова грамотність	Модельна навчальна програма «Підприємництво і фінансова грамотність. 8-9 класи» для закладів загальної середньої освіти (автор Панченко С. Ю.)
Історія України	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Історія України. Всесвітня історія. 5-9 класи»
Всесвітня історія	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Історія України. Всесвітня історія. 5-9 класи»
Громадянська освіта	Модельна навчальна програма «Громадянська освіта. 8 клас» для закладів загальної середньої освіти (авт. Васильків І. Д., Кравчук В. М., Танчин І. З.)
Технології	Модельна програма «Технології, 7-9 класи» для закладів середньої освіти (автори Ходзинська І. Ю., Горобець О. В., Медвідь О. Ю., Пасічна Т. С., Приходько Ю. М.)
Інформатика	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Інформатика. 5-9 класи» (для учнів, які вивчали інформатику в 2-4 класах) (колектив авторів)
Драматургія і театр	Модельна навчальна програма «Драматургія і театр. 7-9 класи» (міжгалузевий інтегрований курс) для закладів загальної середньої освіти (автори: Старагіна І. П., Івасюк О. М., Матусяк А., Бакула Б.)
Образотворче мистецтво	Модельна навчальна програма «Мистецтво. 7-9 класи (інтегрований курс)» для закладів загальної середньої освіти (авт. Масол Л. М.)
Музичне мистецтво	Модельна навчальна програма «Мистецтво. 7-9 класи» (інтегрований курс) (автор Кондратова Л. Г.)
Живопис	Навчальна програма «Живопис. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Рисунок	Навчальна програма «Рисунок. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Народний танець	Навчальна програма «Народний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В. Ф., Ігнатенко С.М.
Класичний танець	Навчальна програма «Класичний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф.,

	Степанченко Н.М.
Основи акторської майстерності	Навчальна програма «Основи акторської майстерності. 6-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Леонідова Л.В., Товста В.В.
Музичний інструмент (сольний спів)	Навчальна програма «Музичний інструмент. Бандура. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Тягленко Т.В., Карпинська Г.В. Навчальна програма «Музичний інструмент. Фортепіано. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Животенко С.М., Тріщенко Г.С. Навчальна програма «Музичний інструмент. Гітара. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Панченко М.А. Навчальна програма «Музичний інструмент. Домра. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Гіга Л.І., Гоц Н.В., Рева В.В. Навчальна програма «Музичний інструмент. Баян та акордеон. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Восьмірова А.В., Нагайцева К.О. Навчальна програма «Музичний інструмент. Дерев'яні духові інструменти: флейта, саксофон, кларнет, гобой. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Федченко Д.С. Навчальна програма курсу за вибором «Сольний спів. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Ключова О.Б.
Фізична культура	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Фізична культура. 5-9 класи» (авт. М. В. Тимчик, Є. Ю. Алексейчук, В. В. Дерев'янка, Т. А. Дмитрієва, Е. А. Єрьоменко, І. Р. Захарчук, О. М. Лакіза, В. О. Сілкова)
Харківщинознавство (спекурс)	Спецкурс «Харківщинознавство» для учнів 8 – 9-х класів загальноосвітніх навчальних закладів (автори: Грінченко О. І., Губіна С. Л.)

9 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Програма для загальноосвітніх закладів «Українська мова. 5-9 класи»
Українська література	Програма для загальноосвітніх закладів «Українська література. 5-9 класи»
Зарубіжна література	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Зарубіжна література. 5-9 класи» (колектив авторів, керівник колективу Ніколенко О. М.)
Іноземна мова (англійська)	Навчальні програми з іноземних мов для загальноосвітніх навчальних закладів і спеціалізованих шкіл із поглибленим вивченням іноземних мов 5-9 класи Англійська мова Німецька мова Французька мова Іспанська мова
Алгебра	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Математика. 5-9 класи» (колектив авторів)
Геометрія	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Математика. 5-9 класи» (колектив авторів)
Біологія	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів

	«Біологія. 6-9 класи» (колектив авторів)
Географія	Навчальна програма з географії для 6-9 класів для загальноосвітніх навчальних закладів (авт. Я. Б. Олійник, Р. В. Гладковський, Л. М. Даценко, Н. І. Забуга, В. І. Кудирко, Л. О. Кухар, Н. В. Муніч, Г. Є. Уварова)
Фізика	Фізика. 7-9 класи. Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів
Хімія	Програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Хімія. 7-9 класи» (колектив авторів)
Основи здоров'я	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Основи здоров'я. 5-9 класи» (колектив авторів)
Історія України	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Історія України. Всесвітня історія. 5-9 класи»
Всесвітня історія	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Історія України. Всесвітня історія. 5-9 класи»
Основи правознавства	Навчальна програма з основ правознавства для 9 класу загальноосвітніх навчальних закладів (авт. Ремех Т. О., Муза О. В., Євтушенко Р. І., Сутковий В. Л., Зорнік Т. Є., Лоха Л. О., Силенко В. В.)
Трудове навчання	Трудове навчання. 5-9 класи. Програма для загальноосвітніх навчальних закладів
Інформатика	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Інформатика. 5-9 класи» (для учнів, які вивчали інформатику в 2-4 класах) (колектив авторів)
Художня культура	Програма «Художня культура (5-11 класи)» (Л. Масол, Н. Миропольська)
Живопис	Навчальна програма «Живопис. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Рисунок	Навчальна програма «Рисунок. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Зарецький В.А.
Класичний танець	Навчальна програма «Класичний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Степанченко Н.М.
Народний танець	Навчальна програма «Народний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В. Ф., Ігнатенко С.М.
Хоровий спів	Навчальна програма «Хоровий спів. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Ломакіна Л.О.
Основи акторської майстерності	Навчальна програма «Основи акторської майстерності. 6-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Леонідова Л.В., Товста В.В.
Основи сценічної мови	Навчальна програма «Основи сценічної мови. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Древаль О.Є.
Музичний інструмент (сольний спів)	Навчальна програма «Музичний інструмент. Бандура. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Тягленко Т.В., Карпинська Г.В. Навчальна програма «Музичний інструмент. Фортепіано. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Животенко С.М., Тріщенко Г.С. Навчальна програма «Музичний інструмент. Гітара. 5-9 класи»

	для закладів загальної середньої освіти Панченко М.А. Навчальна програма «Музичний інструмент. Домра. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Гіга Л.І., Гоц Н.В., Рев В.В Навчальна програма «Музичний інструмент. Баян та акордеон. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Восьмірова А.В., Нагайцева К.О. Навчальна програма «Музичний інструмент. Дерев'яні духові інструменти: флейта, саксофон, кларнет, гобой. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Федченко Д.С. Навчальна програма курсу за вибором «Сольний спів. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Ключова О.Б.
Сольфеджіо	Навчальна програма «Сольфеджіо. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Мешко Т.Б.
Ансамблевий спів	Навчальна програма курсу за вибором «Інструментальний ансамбль. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Чорна І.М., Панченко М.А., Булат Т.В., Гіга Л.І., Нагайцева К.О.
Фізична культура	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Фізична культура. 5-9 класи» (авт. М. В. Тимчик, Є. Ю. Алексейчук, В. В. Дерев'янка, Т. А. Дмитрієва, Е. А. Єрьоменко, І. Р. Захарчук, О. М. Лакіза, В. О. Сілкова)
Сучасний танець	Навчальна програма «Сучасний танець. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Бойко В.Ф., Ткаченко І.Є.
Історія музичного мистецтва	Навчальна програма курсу за вибором «Історія музичного мистецтва. 7-9 класи» для закладів загальної спеціалізованої освіти мистецького профілю Кузьменко Л. І.
Інструментальний ансамбль	Навчальна програма курсу за вибором «Інструментальний ансамбль. 5-9 класи» для закладів загальної середньої освіти Чорна І.М., Панченко М.А., Булат Т.В., Гіга Л.І., Нагайцева К.О.

10 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Навчальна програма «Українська мова (рівень стандарту). 10-11 класи»
Українська література	Навчальна програма «Українська література (рівень стандарту). 10-11 класи»
Зарубіжна література	Зарубіжна література. Рівень стандарту
Іноземна мова(англійська)	Програма для загальноосвітніх навчальних закладів 10-11 класи Іноземні мови. Рівень стандарту
Математика (алгебра і початки аналізу та геометрія)	Навчальна програма «Математика (рівень стандарту). 10-11 класи»
Біологія та екологія	Біологія і екологія. 10-11 класи (рівень стандарту) навчальна програма для закладів загальної середньої освіти
Географія	Географія. 10-11 клас. Рівень стандарту
Фізика	«Фізика 10-11» (рівень стандарту та профільний рівень),

	авторського колективу Національної академії педагогічних наук під керівництвом Ляшенка О. І.
Хімія	Хімія. 10-11 класи (рівень стандарту) навчальна програма для закладів загальної середньої освіти (колектив авторів)
Історія України	Програми для загальноосвітніх навчальних закладів «Історія України. 10-11» (рівень стандарту)
Всесвітня історія	Програми для загальноосвітніх навчальних закладів «Всесвітня історія. 10-11» (рівень стандарту)
Громадянська освіта	Навчальна програма «Громадянська освіта» (інтегрований курс, рівень стандарту))
Фінансова грамотність	Навчальна програма курсу за вибором «Фінансова грамотність»
Мистецтво	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Мистецтво рідного краю	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Живопис	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Декоративно-прикладне мистецтво	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Основи дизайну	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Хореографія (класична)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Хореографія (народна)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Хореографія (сучасна)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Хоровий спів	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Театральне мистецтво	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Мистецтво театру і кіно (проектна діяльність)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Музичний інструмент (сольний спів)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Ансамбль	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Ансамблевий спів	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Фізична культура	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Фізична культура. 10-11 класи» (рівень стандарту) (авт.. М. В. Тимчик, Є.Ю. Алексейчук, В. В. Деревянко, В. М. Єрмолова, В. О. Сілкова)
Захист України	Модельна навчальна програма «Захист України. Інтегрований курс» для закладів, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти (авт. І.Борохович, А. Коваленко, І. Когут)

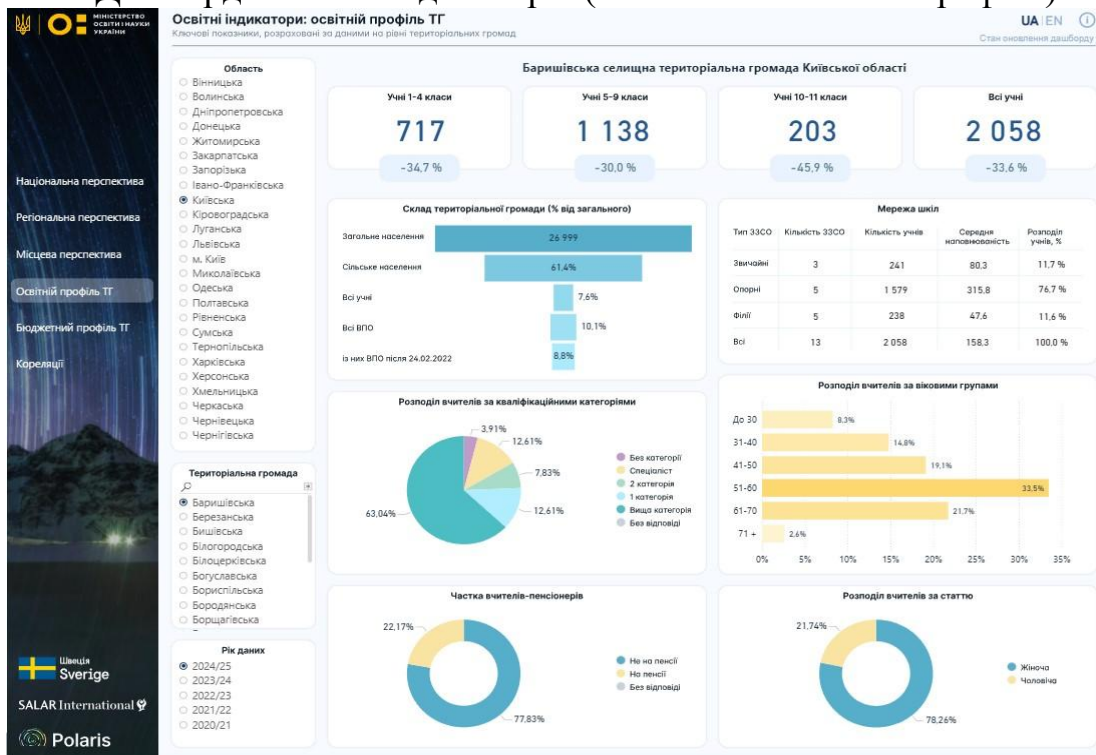
11 клас

Предмет	Навчальна програма
Українська мова	Навчальна програма «Українська мова (рівень стандарту). 10-11 класи»
Українська література	Навчальна програма «Українська література (рівень стандарту). 10-11 класи»
Зарубіжна література	Зарубіжна література. Рівень стандарту
Іноземна мова (англійська)	Програма для загальноосвітніх навчальних закладів 10-11 класи Іноземні мови. Рівень стандарту
Математика (алгебра і початки аналізу та геометрія)	Навчальна програма «Математика (рівень стандарту). 10-11 класи»
Біологія та екологія	Біологія і екологія. 10-11 класи (рівень стандарту) навчальна програма для закладів загальної середньої освіти
Географія	Географія. Навчальні програми для загальноосвітніх навчальних закладів
Фізика	«Фізика 10-11» (рівень стандарту та профільний рівень), авторського колективу Національної академії педагогічних наук під керівництвом Ляшенка О. І.
Астрономія	Астрономія. Рівень стандарту. Профільний рівень (авторський колектив під керівництвом Яцківа Я.С.)
Хімія	Хімія. 10-11 класи (рівень стандарту) навчальна програма для закладів загальної середньої освіти (колектив авторів)
Історія України	Програми для загальноосвітніх навчальних закладів «Історія України. 10-11» (рівень стандарту)
Всесвітня історія	Програми для загальноосвітніх навчальних закладів «Всесвітня історія. 10-11» (рівень стандарту)
Фінансова грамотність	Навчальна програма курсу за вибором «Фінансова грамотність»
Мистецтво	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Мистецтво рідного краю	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Живопис	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Декоративно-прикладне мистецтво	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Основи дизайну	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Хореографія (класична)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Хореографія (народна)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Хореографія (сучасна)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Хоровий спів	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Театральне мистецтво	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної

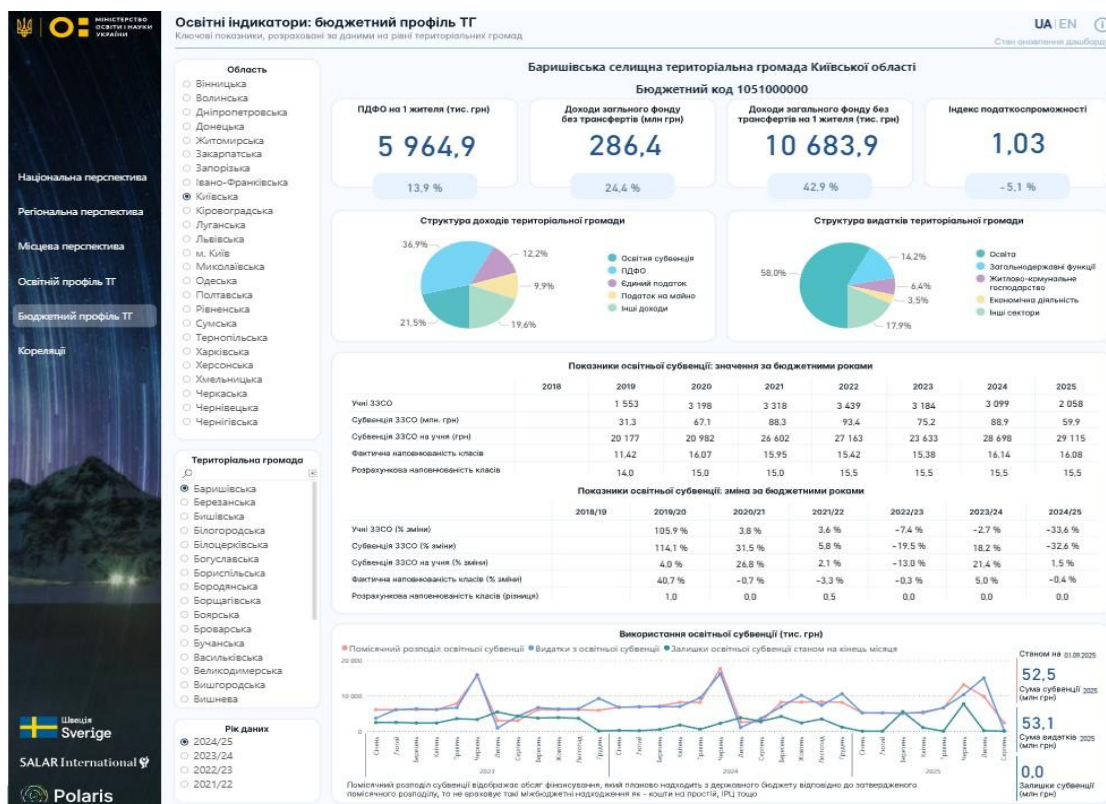
	середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Мистецтво театру і кіно (проектна діяльність)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Музичний інструмент (сольний спів)	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Ансамбль	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Ансамблевий спів	Навчальна програма для учнів 10-11 класів закладів загальної середньої освіти «Мистецтво. 10-11 клас» (профільний рівень)
Фізична культура	Навчальна програма для загальноосвітніх навчальних закладів «Фізична культура. 10-11 класи» (рівень стандарту) (авт.. М. В. Тимчик, Є.Ю. Алексейчук, В. В. Деревянко, В. М. Єрмолова, В. О. Сілкова)
Захист України	Навчальна програма «Захист України» для закладів загальної середньої освіти (рівень стандарту) (колектив авторів)

Додаток В

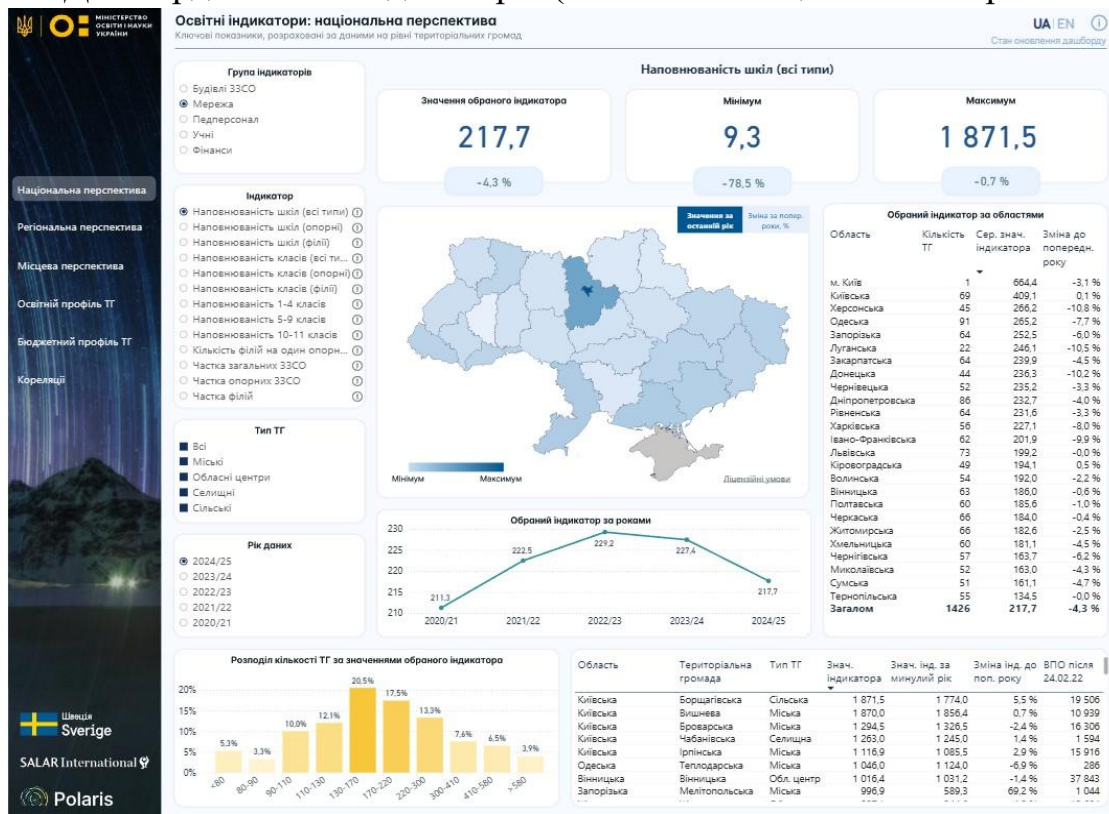
Дашборд освітніх індикаторів (показник «Освітній профіль»)



Дашборд освітніх індикаторів (показник «Бюджетний профіль»)



Дашборд освітніх індикаторів (показник «Національна перспектива»)



Дашборд освітніх індикаторів (показник «Місцева перспектива»)



Постер комунального закладу «Харківський ліцей мистецтв № 133 Харківської міської ради»



ХАРКІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ МИСТЕЦТВ №133 ХАРКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ»

Вулиця Садова, буд. 13, Київський район, місто Харків, Україна

ХЛМ №133







Тут живе творчість

#lyceum_of_art_133

Стратегія розвитку

Стратегія розвитку ліцею визначає основні шляхи удосконалення закладу освіти, скеровує педагогічних працівників до реалізації ціннісних пріоритетів особистості, задоволення освітніх потреб молоді, створення розвивального та безпечного середовища

Місія:

створення оптимальних умов для розвитку і формування конкурентоспроможної творчої особистості з урахуванням можливостей, пізнавальних інтересів і схильностей учнів, що забезпечить їх самореалізацію сьогодні й у майбутньому

Стратегічна мета

✓ задоволення потреб громадян у здобутті загальної середньої та мистецької освіти на рівні державних стандартів,
✓ виявлення творчої обдарованих та здібних дітей, здійснення підготовки талановитої учнівської молоді,
✓ забезпечення наступності та безперервності освітнього процесу, різнобічний розвиток, виховання і соціалізація особистості, яка усвідомлює себе громадянином України, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації

УЧНІВСЬКИЙ СКЛАД

У ХЛМ №133 станом на 1 червня 2024 р.
21 клас / 503 учня:
1-4 кл / 146 учнів;
5-9 кл / 273 учня;
10-11 кл / 84 учня

Діти навчаються на 4 мистецьких профілях:

- музично-хоровому,
- театральному,
- хореографічному
- і образотворчому








КАДРОВИЙ СКЛАД

Усього працює 94 працівника, з них 79 педагогічних працівників.

ОСВІТА

Із загальної кількості педагогічних працівників:

- 71 – повна вища освіта – 89%;
- 4 – базова вища освіта та неповна спеціальна (молодший спеціаліст) – 5%;
- 5 – середня спеціальна освіта – 6%

КВАЛІФІКАЦІЙНА КАТЕГОРІЯ

13 – педагогічних працівників з кваліфікаційною категорією "спеціаліст";
6 – "спеціаліст другої кваліфікаційної категорії";
12 – "спеціаліст першої кваліфікаційної категорії";
48 – "спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії";
17 – педагогічних працівників мають педагогічне звання "вчитель (викладач) методист"
13 – педагогічне звання "старший вчитель (викладач)"

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Тема експерименту
«Формування культурної компетентності здобувачів освіти закладів загальної середньої освіти засобами мистецтва».

Наказом МОН України від 05.12.2023 року "Про проведення експерименту на всеукраїнському рівні за темою «Формування культурної компетентності здобувачів освіти закладів загальної середньої освіти засобами мистецтва» у вересні 2023 – травні 2027 років» у ХЛМ №133 розпочато експеримент.

Об'єкт дослідження - формування культурної компетентності здобувачів освіти закладів загальної середньої освіти засобами мистецтва.

Предмет дослідження - розроблення моделі формування культурної компетентності здобувачів освіти закладів загальної середньої освіти засобами мистецтва.

Мета дослідження - розробити, науково обґрунтувати та експериментально перевірити модель формування культурної компетентності здобувачів освіти закладів загальної середньої освіти засобами мистецтва.



Наші профілі навчання

Музично-хоровий профіль



Образотворчий профіль



Хореографічний профіль



Театральний профіль



ХЛМ №133

ТРИВАЄ ЖИТТЯ, ТРИВАЄ ТВОРЧІСТЬ










КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ

Директор
Харківського ліцею мистецтв № 133
Харківської міської ради
Євген АШОРТІА

+38 063-291-4722
sc133@ukr.net
вул.Садова, буд. 13, місто Харків, Україна
<https://lyceum133.klasna.com/>



Додаток Д

№	Фактор	Вагомість - m	Критерії	Вагомість - v	Коефіцієнт відповідності -K	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів
1	Мотивація $\Phi_1 = m_1 \cdot (V_1 \cdot K_1 + V_2 \cdot K_2 + V_3 \cdot K_3)$	0,19	1. Мотивація (стимулювання) деталізується на: Усвідомлення необхідності та доцільності використання маркетингових технологій в професійній діяльності;	0,33	K ₁		0,00	0,00
			2. Позитивне психологічно-емоційне очікування від використання маркетингових технологій;	0,33	K ₂		0,00	
			3. Очікування власного професійного розвитку та самозадоволення від використання маркетингових технологій;	0,34	K ₃		0,00	
2	Цілепокладання $\Phi_2 = m_2 \cdot (V_4 \cdot K_4 + V_5 \cdot K_5 + V_6 \cdot K_6)$	0,17	4. Цілепокладання : Уміння формулювання місії діяльності закладу освіти;	0,33	K ₄		0,00	0,00
			5. Сформованість потреби в проведенні дослідження освітніх потреб споживачів та в аналізі динаміки споживчого попиту;	0,33	K ₅		0,00	

			6. Уміння планувати професійну діяльність на основі результатів маркетингових досліджень;	0,34	K ₆		0,00	
3	Маркетингові дії $\Phi_3 = m_3 \cdot (V_7 \cdot K_7 + V_8 \cdot K_8 + V_9 \cdot K_9 + V_{10} \cdot K_{10} + V_{11} \cdot K_{11})$	0,17	7. Вміння здійснювати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (PEST-; SWOT-аналізи);	0,2	K ₇		0,00	0,00
			8. Знання сутності та способів використання маркетингових технологій;	0,2	K ₈		0,00	
			9. Використання маркетингових технологій (SEO; Контент-маркетинг; Social Media Marketing; Digital Event Marketing тощо);	0,2	K ₉		0,00	
			10. Використання Маркетинг-мікс (4P; 7P) для організації та проведення навчальних занять;	0,2	K ₁₀		0,00	
			11. Здійснення рекламної—інформаційної, презентаційної діяльності (Influence-маркетинг; Push-повідомлення);	0,2	K ₁₁		0,00	
4	Здатність до використання маркетингових технологій $\Phi_4 =$	0,17	12. Сформованість маркетингової культури;	0,4	K ₁₂		0	0,00

