

ЦІННІСНО-СМИСЛОВІ ОРІЄНТАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ОСВІТНІХ ПРОЦЕСАХ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЗАХИСТУ ПРАВ ДИТИНИ НА ЯКІСНУ ОСВІТУ

Дмитрук З. А.

ВСТУП

У сучасних умовах, особливо в період воєнних дій та соціально-економічних криз, питання захисту прав дитини та молоді набуває особливої актуальності. Забезпечення доступу до якісної освіти, психологічної підтримки, соціального захисту та безпечного середовища стає не лише гуманістичною цінністю, але й стратегічною інвестицією у майбутнє держави. Сучасна система освіти покликана не лише передавати знання та формувати професійні компетентності, а й забезпечувати реалізацію фундаментальних прав дитини та молоді людини. У цьому контексті особливого значення набуває **ціннісна освіта**, яка інтегрує демократичні і гуманістичні орієнтири в освітній процес.

Захист прав дитини у сфері освіти ґрунтується на положеннях Конвенції ООН про права дитини та національного законодавства, що гарантують право на доступну і якісну освіту, повагу до гідності, рівність можливостей, свободу вираження поглядів та участь у прийнятті рішень. У поєднанні з ціннісним підходом це означає, що освітнє середовище має стати простором, де дитина і молода людина не лише навчаються, а й усвідомлюють власну унікальність, значення своїх прав і обов'язків, формують відповідальність за себе та суспільство.

Ціннісна освіта виступає дієвим інструментом захисту прав, адже вона:

формує культуру прав людини та толерантність; попереджає дискримінацію та насильство через виховання поваги до різноманіття; створює умови для розвитку критичного мислення, що дозволяє молоді усвідомлено відстоювати свої права;

сприяє становленню активної громадянської позиції, яка є запорукою демократичного суспільства.

Захист прав дитини і молоді у контексті ціннісної освіти – це не лише правовий обов'язок держави та закладів освіти, а й педагогічна стратегія, спрямована на формування особистості, здатної до саморозвитку, самозахисту та активної участі у житті суспільства. Саме інтеграція правозахисного підходу з ціннісно-смысловими орієнтаціями освіти створює умови для виховання покоління, яке усвідомлює свої права,

поважає права інших і будує життя на засадах гуманізму, справедливості та відповідальності.

Сучасний підхід до теорії та практики управління закладом загальної середньої освіти у багатьох аспектах полягає у зміні парадигми управлінських систем та розробці нових моделей управління, адекватних ціннісним та економічним ринковим умовам, алгоритмам воєнного порядку в країні та сучасним викликам, зокрема зазначене стосується управління процесом позиціонування закладу освіти.

Проаналізувавши сучасні виклики та відповідні праці науковців можна стверджувати, що сьогодні як ніколи актуалізуються процеси:

щодо напрацювання нових шляхів, нових підходів у реформуванні та удосконаленні сфери освіти і саме утворення ціннісно-сміслових орієнтацій діяльності освітньої установи та її розвитку, що базуються на національно-патріотичних цінностях;

щодо ресурсів з переосмислення наявних та започаткування нових можливостей та інноваційних процесів в освітній сфері та, зокрема, в управлінській системі закладу освіти.

Сьогодні наше суспільство формує загальні й специфічні ціннісні системи, притаманні тільки українському суспільству. Сучасна особистість формується на ціннісних системах, позиціях, нормах тощо, запропонованих державною політикою у сфері освіти/молодіжної роботи та безпосереднім середовищем. Засвоєння молоддю особистістю духовно-моральних ціннісних основ є надважливим сучасним державницьким процесом, одним з показників національної ідентифікації, національної самосвідомості та певним аспектом національної безпеки України. На думку Любомира Гузара, виховання у молоді правильних цінностей і надання правильних орієнтирів – найголовніші дії.

У період сучасних викликів та трансформацій у сфері освіти управлінська діяльність без опори на цінності та ціннісні орієнтації є неможливою, адже саме цінності вони формують основу стратегічних рішень і визначають ефективність освітніх процесів. Як зазначає В. Кремень, «цінності виступають системоутворюючим фактором освіти, адже саме вони задають напрям її розвитку та забезпечують суспільну значущість»¹.

¹ Кремень В. Г. Державно-громадська модель управління освітніми змінами // Директор школи. – 2001. – № 22. – С. 3–7.

Отже, саме заклад освіти, як соціально-педагогічна система, виступає одним з основних ресурсів у формуванні особистості, у ціннісному її наповненні та формуванні національної ідентичності загалом².

Безпосередньо впливають на процес позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг ціннісно-сміслові орієнтації. Як наголошує З. Рябова, «модель управління, побудована на ціннісних засадах, забезпечує формування позитивного іміджу та унікальної освітньої пропозиції»³. Ціннісні засади управлінських процесів у сфері освіти визначають не лише освітню стратегію, а й атмосферу взаємодії в освітньому середовищі, що проявляється у розвитку взаємоповаги, партнерства й відповідальності.

Особливої актуальності у сучасних умовах набувають національно-патріотичні цінності. На думку З. Дмитрук, «позиціонування закладу освіти вимагає орієнтації на такі смислові категорії, як патріотизм, соціальна відповідальність і громадянська активність, що визначають імідж освітньої установи та її конкурентоспроможність»⁴. У період воєнного стану патріотичні смислові категорії набувають особливої ваги, адже забезпечують формування у здобувачів освіти стійкої громадянської позиції та готовності до служіння Україні та суспільству.

Отже, ціннісні засади та ціннісні орієнтації є фундаментом управлінської діяльності у сфері освіти, вони визначають зміст і якість освітнього простору, а також сприяють інтеграції закладу освіти у суспільний контекст.

Ціннісні засади та ціннісні орієнтації є стратегічною основою управління, що забезпечує розвиток та конкурентоспроможність освітньої організації та освітньої системи загалом.

пріоритетним завданням держави і працівників сфери освіти залишається системна діяльність із захисту прав дітей та молоді на ціннісну і якісну освіту, адже саме освіта визначає базовим інститутом соціалізації та формування особистості.

Забезпечення зазначеного права включає не лише доступ до освітніх ресурсів, а й створення сприятливого виховного середовища, у

² Дмитрук З.А. дисертаційне дослідження «Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг» <https://uacademic.info/ua/document/0822U100614#>

³ Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг // Теорія та методика управління освітою. – 2012. – № 8.

⁴ Дмитрук З. А. Концептуальна складова частина моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг // Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / ред. М. Пантюк, А. Душний, І. Зимомря. – Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2020. – Вип. 32. – Т. 1. – С. 145–152.

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/32.214500>

якому відбувається розвиток духовно-моральних якостей, громадянської свідомості та критичного мислення.

Захист прав дитини в освітній сфері передбачає впровадження механізмів рівного доступу до знань, подолання дискримінації та соціальної нерівності, створення умов для інклюзивної освіти, а також гарантування психологічної та фізичної безпеки учнів. У цьому контексті якісна освіта розглядається не лише як засвоєння освітніх програм, а в першу чергу, як процес комплексного розвитку особистості, який охоплює виховання цінностей гуманізму, толерантності, відповідальності та патріотизму.

Системна діяльність держави та педагогічної спільноти у сфері захисту прав дітей і молоді полягає у створенні умов для гармонійного розвитку особистості, підвищення якості освітніх послуг, збереження психологічного та ментального здоров'я здобувачів освіти, а також формування соціально активного покоління, здатного брати участь у розбудові демократичного суспільства.

1. Теоретичні засади щодо включення ціннісно-сміслових орієнтацій в управлінські процеси закладу освіти

У ході реалізації реформ та змін в освітній сфері усі управлінські процеси у закладі освіти, зокрема процес позиціонування освітньої установи, пронизує ціннісна складова. Актуальною та сучасною управлінською стратегією стає використання національно-патріотичних цінностей як основи у побудові управлінських процесів, зокрема позиціонування закладу освіти.

Особливої актуальності нова парадигма управління процесом позиціонування освітньої установи набуває в контексті утворення та функціонування ліцеїв безпекового спрямування та національно-патріотичного виховання системи Міністерства внутрішніх справ України. Ліцей є закладом спеціалізованої освіти, що забезпечує здобуття профільної середньої освіти, формування в молодого покоління високої патріотичної свідомості, забезпечення всебічного гармонійного розвитку особистості, формування в ліцействів поваги до законодавства та готовності до служіння українському народові з метою подальшого проходження служби в органах сектору безпеки і оборони.

Проаналізувавши наукову джерельну та нормативно-правову бази, соціально-економічні умови позиціонування та наявну практику управління зазначеним процесом, враховуючи тенденції його розвитку, можемо констатувати наявність об'єктивних суперечностей у сфері управління процесом позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг, зокрема між викликами сьогодення щодо створення та утримання сильної діючої унікальної конкурентоспроможної позиції закладу освіти на ринку освітніх послуг та недостатністю цілісних

технологій управління процесом позиціонування закладу освіти. Також, актуальною залишається проблематика щодо необхідності забезпечення високої якості надання освітніх/психолого-соціальних/виховних

послуг на ціннісній основі при недостатньому рівні професійної компетенції педагогічних працівників.

Необхідність вирішення наявних суперечностей, недостатня теоретична та практична розробленість проблеми управління процесом позиціонування освіти на ринку освітніх послуг визначають наукову зацікавленість та актуальність проблематики щодо розробки сучасних управлінських процесів з позиціонування закладу освіти.

У загальному розумінні розглядаємо процес позиціонування розглядається закладу освіти як «комплекс заходів довгострокової маркетингової стратегії, спрямованих на формування іміджу і підтримки репутації, реалізація яких дає змогу закладу освіти посісти у свідомості цільової аудиторії власне, відмінне від інших та вигідне для себе, місце, донести до споживача освітніх послуг ті вигоди і переваги, які він отримає від вибору запропонованих освітніх програм, показати партнерам шляхи співробітництва з навчальним закладом»⁵.

У сучасних підходах до управління процесом позиціонування закладу освіти обов'язково має бути місце для ціннісно-смыслових орієнтацій управлінської діяльності, ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, впровадження ринкових законів, форм і методів конкурентної боротьби, адаптованих до соціально-педагогічних завдань освітньої установи.

У загальному розумінні позиціонування закладу освіти можна визначити як комплекс заходів довгострокової маркетингової стратегії, що спрямована на формування іміджу, утворення та підтримки репутації освітньої установи, реалізація якої дає змогу закладу освіти посісти у свідомості цільової аудиторії власне, відмінне від інших та вигідне для себе місце, донести до споживача освітніх послуг всі вигоди і переваги, що він отримує від вибору запропонованих освітніх позицій, програм, форматів діяльності та показати потенційним партнерам шляхи взаємодії з закладом освіти.

Пошук та створення унікальної дієвої позиції закладу освіти є невід'ємною частиною процесу його позиціонування.

За авторським визначенням Дмитрук З. «...позиціонування – це багатоаспектний та багатофункціональний процес, сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, створення та підтримки

⁵ Котеленець В. Інтернет як комунікаційний канал позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/almanax/28.pdf>

(відтворення) організацією унікальної позиції, яка забезпечує конкурентні переваги»⁶.

В нашому дослідженні розглянуто, в першу чергу, позицію освітньої послуги закладу освіти, що формується у свідомості споживачів, – це їх враження, асоціації, думка стосовно запропонованої освітньої послуги. Якщо зазначена позиція буде унікальною, то споживачі виділятимуть заклад освіти/освітні послуги серед великого числа аналогічних.

Отже, певна група цільових споживачів сприйматиме заклад освіти як такий, що володіє чітким позитивним іміджем, брендом, позитивною репутацією, які вигідно вирізняють його серед конкурентів. По суті, процес позиціонування закладу освіти – це пошук унікальної сильної діючої позиції освітньої/виховної послуги, її освоєння, формування, розвиток та утримання.

Одним з вагомих аспектів процесу позиціонування закладу освіти вважаємо інноваційну діяльність. Принцип інноваційності суттєво впливає на рівень процесу позиціонування та забезпечуватиметься через підтримку адміністрації освітньої установи, педагогічних, науково-педагогічних та студентських, учнівських новацій, творчої ініціативності та креативності учасників освітнього процесу. Враховуючи, що основним змістом професійного циклу закладу освіти є освітній процес, який складається з науково-дослідного, навчально-методичного, навчально-організаційного процесів та інноваційних підходів до реалізації завдань освіти, виокремлюється особлива роль принципу інноваційної діяльності як наскрізного аспекту освітнього процесу та управлінських дій.

Слід зауважити, що на нашу думку, процес позиціонування закладу освіти належить до довгострокової стратегії.

В ринкових умовах функціонування управлінські процеси позиціонування закладу освіти стають актуальними і обов'язковими елементами освітнього менеджменту.

Слід зауважити, що у статті 55 Закону України «Про освіту» зазначено, що батьки здобувачів освіти мають право «обирати заклад освіти, освітню програму, вид і форму здобуття дітьми відповідної освіти»⁷.

Освітня організація не може обирати, здійснюючи управлінські процеси, такі стратегії як відкрите протистояння і конфронтація з конкурентами. Основною стратегією позиціонування закладу освіти на

⁶ Дмитрук З.А. дисертаційне дослідження «Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг» <https://uacademic.info/ua/document/0822U100614#!>

⁷ Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 р. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

ринку освітніх є пошук вільних ніш. Підґрунтям у пошуку вільних ніш стають унікальні та специфічні характеристики закладу освіти, у поєднанні з розумінням про те, яким саме чином і на якому рівні може бути надана освітня послуга зазначеною освітньою установою. В умовах насичення ринку освітніх послуг і по числу суб'єктів знайти вільну нішу досить проблематично, але її можна створити штучно, на унікальних та відмінних від конкурентів і значимих для споживачів, позиціях закладу освіти. Пошук ніш або знаходження нової вільної позиції у процесі позиціонування закладу освіти – це стратегія, що потребує креативності та інноваційності рішень та дій.

У працях сучасних авторів, зокрема в книзі «Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі», розкрито проблеми нешаблонного мислення та створення інноваційних продуктів, генерації ідей та креативного моделювання⁸.

Однією з головних ланок суттєвих ціннісних перетворень в освіті стає національна самосвідомість як потенційний ресурс у вирішенні проблем та сприянні подальшому розвитку освітньої сфери.

Сучасний заклад освіти – це відкрита соціально-педагогічна система. Останні роки функціонування соціально-педагогічної системи здійснюється в умовах невизначеності, постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища, саме тому управління зазначеною системою повинно гнучко і своєчасно реагувати на всі зміни та результативно забезпечувати її перебудову.

1. Згадаємо поняття «адаптивне управління», основною ознакою якого визначено довільну адаптацію управлінського процесу, що забезпечує не тільки самовдосконалення керівників та їх адаптацію до сучасних викликів, але й одночасно вдосконалення оточуючого їх середовища. Адаптивне управління є окремим видом гнучкого, інноваційного управління організацією, здатного пристосуватися до нових умов і викликів у зовнішньому та внутрішньому середовищах, за допомогою нових інструментів і методів, креативних рішень управлінських завдань. Метою адаптивного управління, як зазначає О. Тімінський є «пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направлено на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі»⁹. Елементи адаптивного управління залишаються необхідною умовою процесу позиціонування освітньої організації на ринку освітніх послуг.

⁸ Брабандер Л., Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Форс Україна, 2007. 368 с.

⁹ Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. С. 27. ISSN 2219-5300.

Здійснюючи аналіз досліджень, звертаємо увагу на впровадженні гнучких методологій адаптивного управління у здійсненні процесу позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

Українське суспільство очікує від сучасного закладу освіти інноваційних освітніх та виховних, психосоціальних підходів, новітніх управлінських стратегій та технологій, зокрема і в управлінні процесом позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг. Ціннісні орієнтації є не лише основою управлінської культури, а й важливим чинником сталого розвитку закладу освіти.

Важливим напрямом сучасних наукових досліджень є розробка ефективних управлінських стратегій та технологій, формуванню позитивного іміджу освітньої установи, які б відповідали формуванню інноваційної цілісної педагогічної парадигми управління процесом позиціонування закладу освіти в період воєнного стану та у післявоєнний час.

За результатами аналізу наукових джерел з'ясовано, що питанням формування іміджу закладів освіти різних типів присвятили свою увагу у наукових працях такі науковці, як Б. Андрюшкіна, О. Веліканова, В. Григораш, З. Дмитрук, Є. Зуєва, Л. Карамушка, О. Мармаза, О. Ткаченко, І. Топчій, М. Фадєєва, В. Шепель та інші.

Поняття «імідж», «імідж освітньої установи/організації», «імідж закладу загальної середньої освіти», «імідж закладу вищої освіти» належать до загального поля термінів нашого дослідження та сфери наукового інтересу.

Розглядаючи визначення понять «імідж», надаємо наступне авторське формулювання: це комплекс своєрідних рис і характеристик, які є частиною уявлення про певний предмет, інституцію або особистість, є категорією універсальною, що застосовується до будь-якого об'єкту або предмету соціального пізнання – людини, установи, професії, торгової марки, освіти, продукту, послуги.

У психолого-педагогічній літературі імідж закладу освіти розглядається як певний емоційно забарвлений образ, який характеризується співвідношенням цінностей і очікувань особистості і який також переноситься на соціальне середовище та формує модель конкурентоспроможності. Це означає, що імідж сприймається як ставлення групи людей до закладу освіти на основі сформованого образу, що виникає або в результаті безпосереднього досвіду взаємодії з ним, або також в результаті інформації, отриманої від інших людей¹⁰.

Формування унікального дієвого позитивного іміджу закладу освіти як одного з елементів стратегії позиціонування освітньої установи є в

¹⁰ Топчій І.В., Бегеза Л.Є. Психолого-педагогічні засади конкурентоспроможності закладу освіти у нових соціокультурних умовах. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту*

тому числі на часі для керівників різного рівня закладів вищої освіти, зокрема закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, та закладів загальної середньої освіти системи Міністерства внутрішніх справ України.

Важливим аспектом теорії та практики управлінських процесів у сфері освіти в умовах переходу до демократичних засад суспільства та модернізації зазначеної галузі є державно-громадське управління освітою, у тому числі управління процесом позиціонування закладом освіти.

Зарубіжні та українські науковці, зокрема Н. Бібік, К. Вергес, Д. Дьйої, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, В. Кремень, А. Кудряченко, В. Олійник, О. Онаць, І. Осадчий, Л. Парашенко, В. Пікельна, О. Савченко, Т. Сорочан, О. Сухомлинська, Р. Шиян, досліджували роль та вплив інститутів громадянського суспільства на процеси управління, реформування, модернізації сфери освіти.

Українськими науковцями запропоновано моделі державного управління, що створюють можливості для модернізації управлінських процесів у сфері освіти. Важливо зазначити про обґрунтовані науковцем Г. Єльніковою моделі державно-громадського управління загальною середньою освітою, а саме: модель структурно-громадського супроводу, модель інформаційно-громадського супроводу, модель субординаційно-проміжного партнерства.

За реалізації моделі структурно-громадського супроводу громадська підтримка здійснюється на кожному рівні влади, основним завданням якої є самостійне вивчення ситуації в освіті та діалог з державними органами з метою збалансування інтересів громадськості та органів управління загальною середньою освітою.

За реалізації моделі інформаційно-громадського супроводу забезпечується організація зустрічних потоків інформації у висхідному та нисхідному порядку: нормативно-правова інформація надходить згори вниз, у той час як реакція реакції контрагентів та громадськості на нормативно-правову та суспільно-ціннісну інформацію йде знизу вгору.

За реалізації моделі субкоординаційного партнерства передбачається впровадження динамічних субкоординаційних відносин у всій вертикалі. Відносини тимчасово переходять у партнерські при залученні громадськості до виконання завдань¹¹.

Створення теоретичної управлінської моделі процесу позиціонування закладу освіти на ціннісній основі забезпечує втілення професійних позитивних перетворень в освітньому просторі загалом та і формування професійних діючих сильних позицій як ключових

¹¹ Єльнікова Г.В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи*. 2003. № 40. С. 10–11.

факторів розвитку закладу освіти. У період воєнного стану, під час реформування освітньої галузі, змін та трансформацій, особливого змісту набуває управлінська теорія та практика, яка реалізується на ціннісно-орієнтованому підґрунті культурно-освітніх, виховних козацьких традицій, українського національного менталітету. Отже, формування сучасних управлінських процесів/моделей на ціннісно-орієнтованих засадах є обґрунтованою відповіддю на сучасні запити і потреби країни, держави та суспільства. Модель є спрощеним аналогом об'єкта дослідження, відтворенням його властивостей в ідеальному вигляді. Це штучно створена копія об'єкта дослідження у вигляді схеми, фізичних конструкцій, знакових форм або формул, яка відображає у спрощеному вигляді його структуру, властивості та взаємозв'язки¹². Модель управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг представлена у другому пункті розділа, ґрунтується на певних маркетингових підходах, зокрема, і на маркетингово-зорієнтованих функціях управління: інформаційно-аналітичній, мотиваційно-цільовій, планово-прогностичній, організаційно-виконавській, контрольно-діагностичній, регулятивно-коригувальній.

В умовах становлення ринкових відносин у всіх сферах життя суспільства, зокрема і в освітній галузі, актуальною технологією управління закладом освіти стає технологія маркетингового управління, яка включає модернізовані функції управління під назвою: маркетингово-зорієнтовані управлінські функції¹³.

В інформаційно-аналітичну функцію моделі позиціонування закладу освіти входять наступні аспекти: збір управлінської інформації, здійснення аналізу ресурсного забезпечення освітніх послуг, які надаються споживачам, та процесу позиціонування закладу освіти, здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти, зауважуємо на прямому та зворотному зв'язках між цілеутворюючим та теоретико-методологічним компонентами моделі; до ціле утворюючого компоненту надходить проаналізована інформація (за методикою PEST і SWOT аналізу), здійснення аналізу якості освітніх послуг та інших основних позицій процесу позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг, створення аналітичної бази для формування програм по оцінці перспектив.

¹² Рябова З. В. Моделирование та проектирование як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. Теорія та методика управління освітою. 2012. № 8. URL: <https://cutt.ly/4a1CxtX>

¹³ Дмитрук, З., Махия, Т. (2020). Основні функції управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Матеріали конференцій МЦНД*, 48-51. <https://doi.org/10.36074/11.09.2020.04>

До змісту *мотиваційно-цільової функції* відносимо: постановку цілей маркетингу, їх оцінка та визначення пріоритетів.

Початком управлінського циклу є *планово-прогностична функція*, зумовлена нерозривним зв'язком планування та прогнозування, зокрема включає: розроблення моделі передбачає прогнозування результатів її реалізації, і водночас, прогноз наслідків діяльності;

розроблення моделі управлінської діяльності на основі систематизованої інформації, а також встановлення взаємозв'язків між всіма елементами, з урахуванням їх особливостей та повноти. Ці аспекти означають реалізацію зазначеної функції.

Організацію маркетингової діяльності закладу освіти, формування потреби та стимулювання персоналу до неї забезпечує *організаційно-виконавська функція*.

Накопичення даних про результати маркетингової діяльності, діагностування та оцінка результатів діяльності закладу освіти, зокрема процесу позиціонування, висновки щодо покращення та удосконалення певних програм і проєктів є базою *контрольно-діагностичної функції* моделі позиціонування закладу освіти.

До регулятивно-коригувальної функції відносимо регулювання маркетингової програми під час її реалізації, внесення оперативних змін та коректив в процес управління закладу освіти, зокрема процесом позиціонування.

Інноваційний розвиток закладу освіти пов'язано з проєктно-орієнтованим підходом, що актуалізує принципи і механізми проєктної основи для усієї системи життєдіяльності освітньої організації. Саме проєктною діяльністю закладу освіти забезпечується використання принципово нових інноваційних технологій та формування унікальних дієвих позицій процесу позиціонування і позитивного іміджу освітньої організації. Використання інноваційних освітніх, виховних, психосоціальних та іншого спрямування проєктів в діяльності закладу сприятиме його позитивному розвитку. Інноваційними освітніми, виховними, соціально-психологічними проєктами можна вважати такі проєкти, які використовуються в освітньому процесі закладу і сприятимуть досягненню визначених цілей діяльності. Планування освітньої діяльності закладу може реалізовуватися на основі проєктів: у навчальній, виховній, методичній, фінансовій, науковій, соціально-психологічних та інших складових життєдіяльності закладу освіти і позитивно впливати на процес його позиціонування.

Проєктна діяльність є надзвичайно вагомим аспектом інновацій в управлінській діяльності та позиціонуванні закладу освіти. У третьому пункті цього розділу розкриємо унікальні дієві позиції процесу позиціонування закладу вищої освіти, побудовані саме на засадах проєктної діяльності.

У наступних розділах викладено результати авторських досліджень та зміст експериментальних авторських проєктів, зокрема розроблену модель управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти, де в новій парадигмі управління зазначеним процесом визначено місце для ціннісно-сміслових орієнтацій управлінської діяльності, ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, урахування ринкових законів, форм і методів конкурентної боротьби, адаптованих до соціально-педагогічних завдань закладу освіти.

2. Практика управління закладом загальної середньої освіти на ціннісних засадах як аспект захисту прав дитини щодо якісних освітніх послуг

Розглядаємо стратегію управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти як комплекс системних узгоджених заздалегідь спланованих дій щодо пошуку, планування, формування, освоєння та утримання унікальної сильної діючої позиції освітньої організації (зокрема освітньої/виховної послуги), планів досягнення поставленої мети, вирішення визначених завдань, враховуючи можливості та ресурси закладу загальної середньої освіти¹. У сучасних умовах виникає потреба у нових професійних підходах до реформування сфери освіти, а саме введення ціннісно-сміслових орієнтацій, зокрема, національно-патріотичних цінностей, що виступають потужним джерелом та міцним підґрунтям щодо переосмислення та започаткування нових можливостей і ціннісних процесів в освітній сфері.

Концептуальною складовою запропонованої нами моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг визначено ціннісно-сміслові орієнтації, національно-патріотичні цінності. Створення у закладі загальної середньої освіти унікального виховного простору (курєня) – первинної ланки Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») є сильною дієвою позицією на основі національно-патріотичних цінностей¹⁴.

Козацька педагогіка як частина народної педагогіки набуває під час воєнного стану особливої актуальності.

Козацька педагогіка є підґрунтям формування у молодого покоління українців вірності Батьківщині, здатності щодо захисту рідної землі від ворогів та загарбників. «Ідеали козацтва не мають строку давності, бо це ідеали порядності, відданості й патріотизму. Практика роботи

¹⁴ Дмитрук З.А. дисертаційне дослідження «Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг» <https://uacademic.info/ua/document/0822U100614#!>

громадських організацій козацького спрямування переконливо свідчить, що поглиблення і примноження козацько-лицарських традицій у сучасних умовах сприяє нарощенню зусиль державотворчого спрямування, піднесенню духовності як кожної особистості зокрема, так і всієї громади, суспільства загалом», – зазначає педагог, теоретик козацько-лицарського виховання¹⁵. Створення куреня в закладі загальної середньої освіти як унікальної діючої позиції в процесі позиціонування освітньої організації на ринку освітніх послуг відповідає одному із загальнодержавних напрямів у сфері освіти та виховання: вивчення та відродження національного феномену – козацтва.

У великій мірі формує та позитивно впливає на підвищення конкурентоздатності закладу та розвиток освітньої організації підхід, заснований на функціях державно-громадського управління закладом освіти, про які зазначено у теоретичному блоці цього розділу. «Запорукою прогресивних змін в освіті України має стати утвердження державно-громадської моделі управління нею» – зазначав Василь Кремень, – «урівноваження впливу державного та громадського чинників на стан і перспективи розвитку системи освіти набуває вирішального значення»¹⁶.

Технологія впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг базується на утворенні та реалізації комплексу нововведень, зокрема з формування та утримання сильних діючих унікальних позицій закладу освіти.

Цілком погоджуємося з думкою науковця В. Кременя щодо вирішального впливу процесів демократизації на розвиток галузі освіти. Систематизація управлінських функцій, їх демократичність і логічність, гармонійність повинні знаходитись у стані постійного і своєчасного удосконалення та оновлення, через адаптацію до існуючих умов управлінського формату діяльності.

Державно-громадське управління закладом загальної середньої освіти, зокрема процесом позиціонування, є важливою складовою частиною управлінської теорії та вимогою часу задля переходу до демократичних засад розвитку суспільства та модернізації сфери освіти¹⁷.

¹⁵ Тимофеев В. Я. Виховання козака – лицаря. Третє видання. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 212 с.

¹⁶ Кремень В. Г. Державно-громадська модель управління освітніми змінами // Директор школи. – 2001. – № 22. – С. 3–7.

¹⁷ Дмитрук З. А. Концептуальна складова частина моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг // Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / ред.

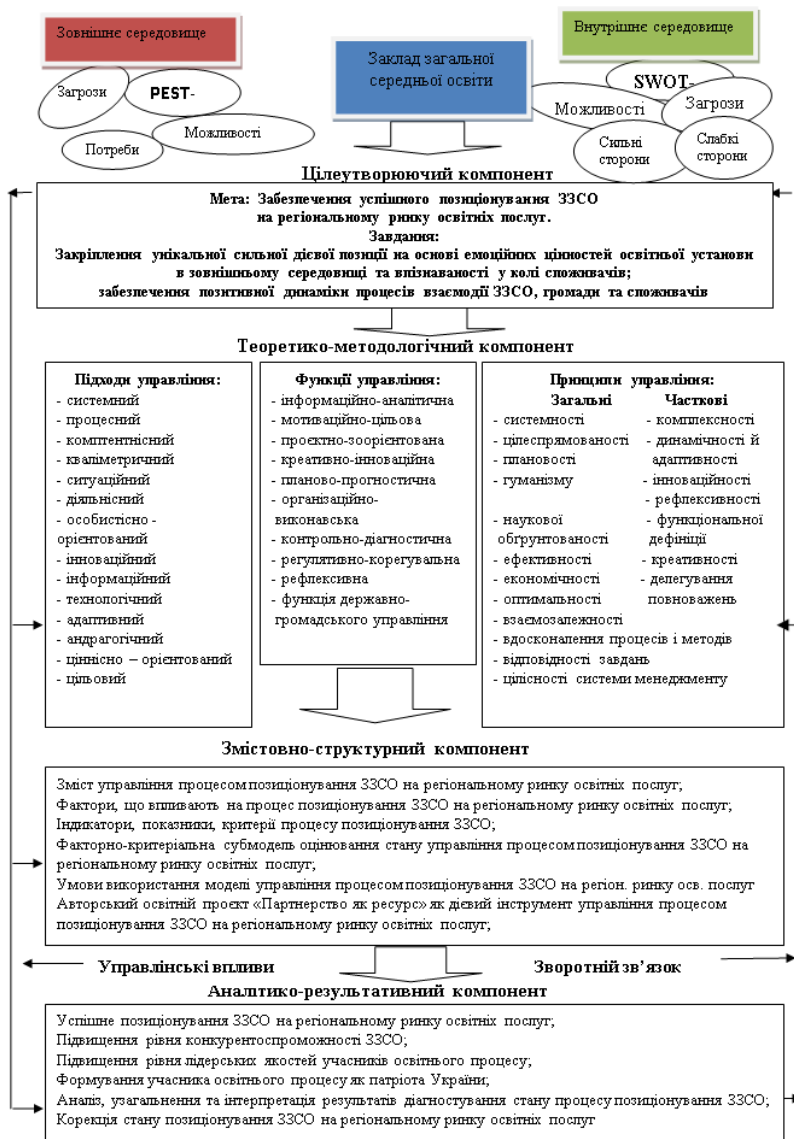


Рис. 1 Модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг (Дмитрук З.А.)

М. Пантук, А. Душний, І. Зимомря. – Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2020. – Вип. 32. – Т. 1. – С. 145–152.

Емпіричним здобутком авторського дослідження, що набуло прикладного значення, стала побудована модель управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. Основними компонентами моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг визначено: цілеутворюючий, теоретико-методологічний, змістовно-структурний та аналітично-результативний. Одним з основних завдань авторської моделі є утворення і закріплення унікальної дієвої позиції закладу освіти на ринку освітніх послуг на основі ціннісно-смыслових орієнтацій.

В експериментальному впровадженні та перевірці моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг, яке було завершено у 2021 році, взяли участь 2574 осіб, з них керівників закладів загальної середньої освіти – 59 осіб, педагогічних працівників – 570 осіб, учнів – 1920 осіб, представників громадськості – 25 осіб.

Одним з основних компонентів експериментальної діяльності став освітній проєкт «Партнерство як ресурс» (Свідоцтво про реєстрацію авт. права Міністерство економічного розвитку і торгівлі України від 30.11.2018 № 83390).

Авторський освітній проєкт «Партнерство як ресурс» визначено формою інноваційною формою діяльності, що спрямована на самовдосконалення учасників й одночасне вдосконалення оточуючого їх середовища, сприяла створенню сучасного освітнього простору у закладі загальної середньої освіти; зазначений авторський проєкт став одним з ефективних інноваційних інструментів процесу позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

Рішенням Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року № 1229-VII освітній проєкт «Партнерство як ресурс» було включено до Плану заходів із реалізації у 2021–2023 роках Стратегії розвитку Одеської області на 2021–2027 рр.

Аналіз результативності використання факторно-критеріальної субмоделі системи управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг показав, що управління взаємопов'язаними факторами приводить до зростання не тільки рівня компонентів, на які безпосередньо спрямовано управлінський вплив, але й дотичних до них факторів.

На початку експерименту середнє арифметична оцінка стану позиціонування закладів загальної середньої освіти становила 0,53; після впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг та проведення відповідних дій протягом трьох років, наприкінці експерименту середнє арифметична оцінка зросла та становила – 0,67.

Таким чином, в середньому приріст склав 0,14 (14%), що свідчить про зростання рівня процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. Гіпотезу щодо позитивного впливу моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг, побудовану на ціннісно-смыслових орієнтаціях, на стан позиціонування закладу загальної середньої освіти було цілком підтверджено, що стало поштовхом до подальших наукових досліджень та експериментів.

Наступним авторським вагомим кроком наукової діяльності щодо пошуків унікальних дієвих позицій у процесі позиціонування закладу освіти стала участь у розробці навчальної програми з позашкільної освіти з додаткових різновидів Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») за окремим напрямом «Джура поліцейський».

Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти» рішенням експертної комісії із фізичної культури та захисту України від 23.09.2024 року (протокол № 5) навчальній програмі з позашкільної освіти з додаткових різновидів Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотична гра «Сокіл» («Джура») за окремим напрямом «Джура поліцейський». (вищий рівень, 2 роки навчання) (авт. Бондарчук Д. О., Бондарчук О. С., Коломось Г. А., Людоговський В. Г., Крикун В. В., Дмитрук З. А.) надала гриф «Схвалено для використання в освітньому процесі», який зареєстрований у Каталозі надання грифів навчальній літературі та навчальним програмам за № 4.0173-2024, 8.0064-2024.

Розвиток спеціалізованих додаткових різновидів Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») набуває особливої вагомості у сучасних умовах трансформації системи національно-патріотичного виховання молоді і слугуватиме унікальною дієвою позицією у процесі позиціонування закладів загальної середньої та позашкільної освіти. Враховуючи виклики, що постали перед українським суспільством у період воєнного стану, а також потребу у формуванні високого рівня громадянської свідомості, правової культури та готовності до захисту держави, актуальним стає розвиток окремого напрямку гри – «Джура поліцейський».

Зазначений різновид має на меті посилення співпраці між закладами освіти та правоохоронними органами, інтеграцію у освітній та виховний процес елементів правової освіти, формування у молоді навичок безпечної поведінки, правової грамотності та розуміння ролі поліції як інституції, що забезпечує правопорядок і захист громадян. Особлива увага у форматі «Джура поліцейський» приділяється розвитку лідерських якостей, навичок командної взаємодії, а також вихованню

відповідальності та дисциплінованості як важливих складових професійної і громадянської зрілості.

Вагомим аспектом є практико-орієнтований характер напряму: участь у спеціалізованих змаганнях, тренінгах та навчальних модулів, які моделюють ситуації з діяльності поліції, дозволяє дітям і молоді не лише здобувати теоретичні знання, але й отримувати цінний досвід застосування їх у реальному житті. Це сприяє розвитку практичних компетентностей, необхідних як для майбутньої професійної підготовки, так і для ефективного функціонування у громадянському суспільстві.

Розвиток напряму «Джура поліцейський» має глобальне стратегічне значення для формування позитивного іміджу поліції в суспільстві, а саме, забезпечує пряму взаємодію правоохоронців із молоддю, демонструючи прозорість, відкритість та орієнтованість на захист громадян. Зазначена взаємодія зміцнює довіру молодого покоління до правоохоронних структур та сприяє формуванню соціальної єдності на основі спільних цінностей безпеки, законності та справедливості. І знову особливого значення набуває ціннісно-смысловий компонент.

Впровадження спеціалізованого напряму «Джура поліцейський» у межах Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») розглядаємо як перспективний інноваційний крок у напрямі розвитку системи національно-патріотичного виховання та управлінської діяльності, зокрема процесу позиціонування закладу освіти. Його вагомість полягає у поєднанні військово-патріотичних, психосоціальних і правових аспектів виховання, спрямованих на формування свідомого, соціально активного та патріотично налаштованого громадянина, готового до відповідальної участі у забезпеченні безпеки та правопорядку в державі, та позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг.

3. Практичні ціннісні засади управління закладом вищої освіти як невід’ємна частина захисту права молоді на доступ до якісної освіти

Сьогодні, коли заклади вищої освіти змушені працювати в ринкових умовах, вести конкурентну боротьбу за абітурієнтів, їм слід використовувати стратегії, що дають змогу бути більш конкурентоспроможними й ефективними. Цьому слугує звернення до використання ринкових стратегій, передусім стратегії позиціонування¹⁸.

¹⁸ Зацерківна М. (2021). Особливості позиціонування закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*, 4(2), 134–145. <https://doi.org/10.31866/2617>

Позиціонування закладу вищої освіти зв специфічними умовами навчання полягає у створенні унікальної дієвої освітньо-професійної пропозиції, що поєднує високу якість освіти, науково-дослідну діяльність та практичну підготовку майбутніх фахівців для державного сектору безпеки.

Управління процесом позиціонування закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних завдань. Розглянемо декілька основних завдань у зазначеному напрямі діяльності.

Стратегічне управління. У це завдання входить розробка місії, візії та стратегічних цілей закладу з урахуванням його ролі в національній системі безпеки та освіти, розробка стратегії та плану дій з позиціонування закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг, з обов'язковим включенням унікальних інноваційних дієвих освітньо-професійних позицій, що підсилюватиме конкурентоспроможність організації.

Іміджеве забезпечення. Формування позитивного іміджу закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання через ефективну інформаційну політику, інноваційні пропозиції, відкритість до суспільства, медіа-присутність та міжнародну співпрацю.

Освітньо-науковий компонент. Розвиток спеціалізованих освітніх програм, інтеграція наукових досліджень у практичну підготовку курсантів і студентів

Соціально-виховна робота. Забезпечення формування ціннісних орієнтацій, патріотизму, відповідальності та високих моральних стандартів.

Соціально-психологічна робота. Забезпечення формування та набуття здобувачами вищої освіти знань і навиків з первинної психологічної допомоги та самопомоги, у напрямі саморозвитку та реалізації здібностей і талантів, адаптації до викликів сучасності.

Партнерські зв'язки. Взаємодія з державними інституціями, інститутами громадянського суспільства, міжнародними організаціями, роботодавцями для підвищення престижу закладу.

Дослідження основних тенденцій діяльності громадянського суспільства в Україні свідчать про те, що протягом періоду, який минув відтоді, як Україна здобула незалежність, українське громадянське суспільство набуло нової якості. Організації громадянського суспільства значно підвищили рівень власної інституційної сталості та спроможності. Протягом років, що минули від дня набуття незалежності, організації громадянського суспільства України пройшли великий шлях становлення й розвитку: від ініціативних груп громадян до появи стійких інституцій.

Основні стратегічні пріоритети закладів вищої освіти в рамках їх ринкової діяльності, сучасного нестабільного навколишнього середовища, загострення конкуренції між ними складаються в досягненні стійкого становища на ринку освітніх послуг за рахунок розробки нових напрямів розвитку освітньої та наукової діяльності, розширення асортименту послуг, що надаються. Це вимагає від учасників освітнього процесу нових знань, компетенцій, майстерності і може бути успішно вирішено через розробку системи стратегічного управління розвитком ринкових можливостей ЗВО й ефективно забезпечено, насамперед, за рахунок використання ними принципів управління маркетингом, розробки ефективної ринкової (маркетингової) стратегії¹⁹.

Сприйняття університету, його іміджу формується у свідомості споживачів освітніх послуг, роботодавців, громадськості також за допомогою різних контактів безпосередньо із ЗВО та його працівниками, відвідування виставок освітніх послуг, ринку вакансій, різних науково-практичних конференцій тощо. Оскільки в освітньому середовищі ключовим елементом будь-якої організації є люди, саме з ними – викладачами, адміністрацією, співпрацівниками, бібліотекарями та іншими – встановлюють емоційні контакти споживачі. Тому від їх особистих якостей, комунікаційних навичок, які проявляються під час контактів із зовнішнім оточенням, часто залежить сприйняття організації²⁰.

Отже, позиціонування закладу вищої освіти в суспільстві не може зводитися лише до іміджевого або маркетингового аспекту, а повинно інтегрувати освітній, науковий, соціально-психологічний і культурний виміри. У цьому контексті надзвичайно актуальною і дієвою позицією процесу позиціонування закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання може стати утворення та функціонування на громадських засадах фахового осередку, що діє на базі/за сприяння організації громадянського суспільства.

Аналіз стану розвитку громадянського суспільства свідчить, що «наразі організації громадянського суспільства здатні адаптуватися й реагувати на будь-які кризи, розвивати міжсекторальну взаємодію з владою та бізнесом, залучати до співпраці широкі верстви населення,

¹⁹ Харківська А. Стратегія позиціонування закладу вищої освіти: від управління втратами до управління результатами/Актуальні питання гуманітарних наук. Випуск 22, том 2, 2018. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.2/22.166984>

²⁰ Харківська А. Стратегія позиціонування закладу вищої освіти: від управління втратами до управління результатами/Актуальні питання гуманітарних наук. Випуск 22, том 2, 2018. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.2/22.166984>

створювати нову якість соціальних послуг та бути рушієм важливих суспільних інновацій»²¹.

Утворення інноваційних фахових осередків щодо діяльності з психологічної просвіти, надання психологічних знань і навиків не тільки у колі здобувачів вищої освіти, а й з представників інших цільових аудиторій, що сприяє позиціонуванню закладу освіти як соціально чутливої організації – активної частини суспільства.

Прикладом інноваційної соціально-психологічної діяльності є прецедент утворення Центру міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку, який утворено в Одеському державному університеті внутрішніх справ та діє на громадських засадах у співпраці з громадською організацією «Ефективне життя». Утворення Центру – авторська науково-практична ініціатива доктора філософії Зоя Дмитрук.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1018-р «Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року», Концепції комплексного виховання здобувачів вищої освіти Одеського державного університету внутрішніх справ на 2025/2028 роки, схваленої Вченою радою ОДУВС від 27.08.2024 № 1, зважаючи на інші нормативно-правові документи у галузі щодо збереження психічного/ментального здоров'я, з метою сприяння процесам єднання та порозуміння між різними цільовими аудиторіями, наприклад: ветеранськими спільнотами, здобувачами вищої освіти, учнівською молоддю та представниками громадськості, ініційовано утворення Центру партнерської міжцільової соціально-психологічної адаптації та розвитку як об'єднання фахівців відділу на громадських засадах, з певними чітко визначеними завданнями²².

Авторську дефініцію, а саме поняття «міжцільова партнерська соціально-психологічна адаптація», розглядаємо як процес і результат активного пристосування особистості, представників різних цільових аудиторій до видозміненого середовища, що відбуваються на партнерських засадах та за допомогою найрізноманітніших соціально-психологічних засобів та форм (дій, вчинків, видів та форматів діяльності).

²¹ Про стан розвитку громадянського суспільства України в 2021 році та його зміни на початку 2022 року : матер. щоріч. доп. / [В. Потапенко, Ю. Тищенко, Ю. Каплан та ін.] ; заг. ред. Ю. Каплан. – Київ : НІСД, 2022. – 56 с. – (Серія «Гуманітарний розвиток»). – <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2022.15>

²² Дмитрук З.А.(2024). Тенденції стратегічного управління процесом позиціонування закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання у період воєнного стану. *Матеріали конференцій МЦНД*, (07.06.2024; Луцьк, Україна), 337–339. <https://doi.org/10.62731/mcnd-07.06.2024.007>

Центр міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку (далі – Центр) створено з метою підвищення ефективності реалізації виховних, просвітницьких та розвивальних завдань, що стоять перед закладом вищої освіти, а також розширення волонтерських партнерських соціальних ініціатив у сфері підтримки різних категорій населення.

Місія Центру – формування безпечного, підтримувального соціально-психологічного простору на базі університету для здобувачів вищої освіти та інших цільових груп громадян, через розвиток соціально-психологічних ресурсів особистості, зміцнення громадянської і професійної ідентичності, а також інтеграцію партнерських ініціатив у галузях освіти і виховання, психології, соціальної роботи та ветеранської підтримки²³

Процес позиціонування закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання поступово виходить за межі традиційного іміджевого підходу. Його основою стає формування унікальних дієвих освітньо-професійних позицій, зокрема щодо розвитку психологічних та соціальних компетентностей майбутніх фахівців, ціннісного об'єднання та просвітництва на партнерських засадах різних цільових аудиторій, що дозволяє закладу вищої освіти виступати не лише як освітня, а й як соціально значуща інституція.

Основною метою Центру є сприяння створенню соціально-психологічних умов для:

- соціального, інтелектуального та особистісного розвитку здобувачів вищої освіти, інших учасників заходів, що реалізуються у межах діяльності Центру;
- адаптації та підтримки представників ветеранських спільнот;
- надання первинної соціально-психологічної допомоги соціально вразливим верствам населення;
- організації взаємодії з іншими цільовими групами громадян України, відповідно до запитів та професійної компетентності фахівців Центру.

Центр реалізує свою діяльність через виконання таких ключових завдань:

- проведення первинної психологічної діагностики, індивідуального і групового консультування;
- надання соціально-психологічної, соціально-педагогічної підтримки здобувачам освіти та іншим категоріям населення;

²³ Дмитрук З.А. Соціально-психологічні аспекти інновацій у сфері виховання здобувачів вищої освіти Одеського державного університету внутрішніх справ/ Забезпечення принципу гідності дитини: протидія насильницьким методам виховання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 24-25 квітня 2025 р.). – Одеса: ОДУВС, 2025. – 214 с.

- організація просвітницьких заходів, тренінгів, семінарів, спрямованих на розвиток психологічної грамотності, навичок саморегуляції, комунікації та соціальної адаптації;
- розробка і реалізація програм індивідуального супроводу та соціально-психологічного розвитку;
- розвиток партнерських ініціатив з державними, громадськими, ветеранськими, міжнародними організаціями;
- підтримка молодіжних ініціатив, зокрема студентського самоврядування, у сфері психологічного добробуту та соціальної інтеграції.

Центр спрямовує свою діяльність на роботу з цільовими групами:

- здобувачі вищої освіти ОДУВС;
- ветерани війни та правоохоронних органів;
- внутрішньо переміщені особи;
- особи, які зазнали психологічної травматизації;
- представники соціально вразливих груп населення (люди з інвалідністю, особи з досвідом втрати тощо);
- працівники ОДУВС;
- учнівська молодь регіону;
- інші громадяни України, які потребують просвітництва та первинної соціально-психологічної підтримки (у межах професійної компетенції фахівців Центру).

Діяльність Центру ґрунтується на таких принципах:

- добровільність і конфіденційність;
- партнерство і міжсекторальна взаємодія;
- доступність послуг;
- науковість і професійна етика;
- інклюзивність і недискримінація.

У результаті діяльності Центру очікується:

- підвищення рівня соціально-психологічної адаптації здобувачів освіти та представників інших цільових груп, сприяння розвитку особистості учасників заходів, організованих в межах роботи Центру;
- створення платформи для сталого розвитку партнерських соціально-психологічних ініціатив, інноваційних проєктів у сфері психології та педагогіки;
- покращення психологічного клімату в університетському середовищі;
- зростання соціальної відповідальності та залучення молоді до суспільно корисної діяльності.

Слід зазначити, що проєктна діяльність у сучасних викликах та умовах воєнного стану постає не лише як метод організації колективної взаємодії, але й як стратегічний інструмент розвитку інституцій, орієнтованих на забезпечення адаптації, підтримки та інтеграції різних

цільових груп населення. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження проєктного підходу у діяльність авторського Центру міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку, що функціонує як інноваційна форма інтеграції освітніх, наукових і громадських ініціатив. Вагомість проєктної діяльності полягає у її здатності поєднувати науково-методичні розробки з практичними формами соціально-психологічної допомоги. Завдяки чітко визначеним цілям, завданням і часовим рамкам, проєкти дозволяють систематизувати діяльність Центру, забезпечити ефективну взаємодію між здобувачами вищої освіти, викладачами, ветеранами, представниками громадянського суспільства та органами державної влади. Така форма роботи сприяє підвищенню рівня психологічної культури, формуванню соціальної згуртованості та розвитку ціннісно орієнтованого простору взаємопідтримки.

Ключовим аспектом проєктної діяльності є її практико-орієнтована спрямованість: у межах реалізованих проєктів відбувається апробація сучасних психологічних методик, розвиток волонтерських і партнерських ініціатив, створення умов для залучення різних груп громадян до процесів соціальної адаптації. Це підсилює інтеграційну функцію Центру, дозволяє розширювати спектр наданих послуг та формувати нові напрями діяльності, зокрема у сфері ментального здоров'я, профілактики стресових станів, розвитку психологічної стійкості та критичного мислення.

Крім того, проєктна діяльність виступає ефективним механізмом щодо залучення ресурсів, зокрема сприяє формуванню партнерських мереж на регіональному та всеукраїнському рівнях, залученню міжнародних організацій, що підвищує суспільний престиж і вплив фахового осередку як інноваційного середовища соціально-психологічного розвитку.

Отже, проєктна діяльність є вагомим інструментом у роботі авторського Центру міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку, оскільки забезпечує комплексність і результативність реалізованих завдань, створює умови для соціального партнерства та підвищує ефективність психологічної підтримки у сучасних умовах.

Одним з вагомих проєктів, що планується реалізувати у 2025/2026 н.р. Центром у співпраці з кафедрою психології та педагогіки Одеського державного університету внутрішніх справ є ініціатива щодо наукової психолого-педагогічної консультативної підтримки спеціалістів освітньої безпеки закладів освіти Одеської області та інших областей.

Проєкт наукового консультування у сфері психології та педагогіки «Розвиток компетентностей спеціалістів освітньої безпеки».

Реалізація проєкту «Розвиток компетентностей спеціалістів освітньої безпеки» планується за підтримки та сприяння Служби освітньої безпеки Головного управління Національної поліції в Одеській області.

Ініціатори-розробники проєкту: завідувач кафедри психології та педагогіки кандидат психологічних наук Олена Бабчук, доцент кафедри психології та педагогіки PhD Зоя Дмитрук (керівник авторського Центру міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку).

Цільова аудиторія: працівники поліції, спеціалісти з питань освітньої безпеки закладів загальної середньої освіти Одеської області та інших областей.

Актуальність.

Сучасні виклики у сфері освітньої безпеки у закладах загальної середньої освіти пов'язані з підвищенням рівня стресу, психологічними ризиками, необхідністю швидкого реагування на конфліктні ситуації та кризові явища у шкільному середовищі. Для ефективного виконання професійних завдань поліцейським – спеціалістам освітньої безпеки важливо володіти сучасними психологічними/педагогічними знаннями та навичками.

Мета проєкту:

забезпечити наукове консультування і підвищення психологічної/педагогічної компетентності спеціалістів освітньої безпеки шляхом упровадження сучасних психолого-педагогічних підходів, методів саморегуляції та ефективної комунікації.

Завдання проєкту:

- надати знання з психології кризових станів, конфліктології та стрес-менеджменту;
- розвинути навички конструктивної взаємодії з учнями, педагогами та батьками;
- ознайомити з сучасними психодіагностичними методиками для виявлення ризикових поведінкових проявів;
- навчити методам психологічної саморегуляції та профілактики професійного вигорання;
- забезпечити супровід і консультації у розробці стратегій безпеки в закладах освіти.

Форми роботи:

- групові науково-практичні семінари та тренінги;
- індивідуальні та групові консультації;
- аналіз кейсів із практики освітньої безпеки;
- розробка рекомендацій та методичних матеріалів для роботи з дітьми та підлітками та інше.

Очікувані результати:

- підвищення рівня психологічної культури та психолого-педагогічної компетентності спеціалістів;
- удосконалення комунікативних умінь у роботі з дітьми, батьками та педагогами;
- формування навичок стресостійкості й профілактики професійного вигорання;
- покращення якості забезпечення освітньої безпеки в закладах освіти Одеської області та інших областях.

Строки реалізації: 6 місяців (із можливістю продовження та переходу в постійний консультативний супровід).

Консультанти проєкту: науково-педагогічні працівники кафедри психології та педагогіки Одеського державного університету внутрішніх справ, фахівці авторського Центру міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку, запрошені на партнерських громадських засадах практичні психологи та педагоги.

Однією з найдієвіших, на наш погляд, формою професійної групової роботи, в межах діяльності Центру, є проведення тренінгових занять, які відбуваються з різними цільовими категоріями, але здебільшого у молодіжних групах (від 14 до 35 років), зокрема і у Молодіжних центрах. У серпні 2025 року за сприяння фахівців авторського Центру міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку відбулось заняття з елементами тренінгу у Молодіжному центрі Чорноморської міської територіальної громади. Тема заходу: «Цінності як ресурс у становленні, розвитку та життєстійкості людини».

Пропоную план проведення зазначеного тренінгового заняття, присвяченого тематиці цінностей, їх впливу на розвиток та життєстійкість особистості.

Тренінгове заняття на тему

«Цінності як ресурс у становленні, розвитку та життєстійкості людини».

Цільова аудиторія: учнівська молодь, студенти, курсанти, молоді спеціалісти.

Мета заходу:

- усвідомити значення цінностей у житті людини;
- дослідити власні ціннісні орієнтації;
- розкрити роль цінностей у формуванні життєстійкості;
- виробити навички опори на власні цінності у кризових ситуаціях.

Кількість учасників: до 15 осіб.

Час проведення: 1 год. 50 хв.

Хід тренінгового заняття

Вступна частина (20 хв.) Знайомство. Інформаційне повідомлення тренера.

Вправа 1. «Коло знайомства з цінністю»

Кожен учасник називає своє ім'я та цінність, яка для нього зараз є найважливішою (наприклад: «Мене звати Олена, моя цінність – свобода»).

Міні-інформаційне повідомлення (5 хв.)

Тренер коротко пояснює:

- цінності – це глибинні орієнтири, що визначають наші вибори й поведінку.
- цінності формуються під впливом сім'ї, культури, освіти, життєвого досвіду.
- опора на власні цінності підсилює стійкість у кризах.

Цінності – особистісна та соціально-культурна значущість для людини з певних категорій, процесів та явищ. Це те, у що ми віримо й чого прагнемо. Це основа наших переконань і принципів.

Цінності є основою життєвих орієнтирів особистості та визначають, що ми вважаємо важливим, на що спрямовуємо свою увагу, енергію та час. Цінності формуються під впливом сім'ї, культури, освіти, життєвого досвіду та середовища, у якому ми зростаємо. Саме цінності допомагають людині ухвалювати рішення, визначати пріоритети та будувати власну життєву траєкторію. У кризових і стресових ситуаціях звернення до власних цінностей стає потужним ресурсом, адже вони надають внутрішню стійкість, допомагають не втрачати сенсу та впевненості у своїх діях. Глибоке усвідомлення власних цінностей дозволяє людині краще зрозуміти себе та знайти шляхи особистісного розвитку навіть у складних умовах.

Вправа 2. «Дерево цінностей» (20 хв.)

- кожному учаснику видається аркуш з контуром дерева.
- у «корінні» вони записують, які цінності заклали сім'я та оточення.
- у «ствобурі» – свої актуальні особисті цінності.
- у «кронах» – ті цінності, які хочуть розвивати.

Обговорення в парах і загальне коло.

Висновок: цінності змінюються, але залишаються опорою розвитку.

Міні-інформаційний блок тренера (5 хв.)

- психологічні дослідження (В. Франкл, Ш. Шварц) доводять, що цінності є основою сенсу життя та життєстійкості.
- людина здатна долати кризи, якщо бачить у житті вищі орієнтири.

Психологічні дослідження науковців підтверджують, що саме цінності є фундаментом життєстійкості та пошуку сенсу. Так, Віктор Франкл, австрійський психіатр і засновник логотерапії, у своїх працях наголошує на тому, що, навіть, у найскладніших умовах, коли людина стикається з випробуваннями чи втратами, вона здатна зберігати внутрішню силу, якщо знаходить сенс у тому, що переживає. Цінності

допомагають віднайти цей сенс та виступають орієнтирами, які визначають, заради чого варто долати труднощі.

Американський психолог Шалом Шварц розробив теорію базових цінностей, згідно з якою у всіх культурах світу існують універсальні цінності, що формують основу людської поведінки, а саме: безпека, турбота про близьких, саморозвиток, свобода, досягнення, традиції. Цінності впливають на те, які рішення ми приймаємо щодня, і водночас забезпечують відчуття внутрішньої гармонії та стабільності.

Отже, людина здатна долати кризи та зберігати психологічну рівновагу якщо бачить у житті вищі орієнтири, які виходять за межі поточних труднощів. Усвідомлення та прийняття власних цінностей стає ресурсом для особистісного розвитку, зміцнення життєстійкості й формування оптимістичного бачення майбутнього.

Вправа 3. «Цінності у дії» (20 хв.)

- група ділиться на підгрупи по 4-5 учасників.

Завдання: обрати одну життєву ситуацію (наприклад, втрата роботи, конфлікт у стосунках, воєнні виклики) та обговорити, які цінності можуть допомогти людині вистояти.

- презентація результатів групами.

Висновок: цінності є внутрішнім ресурсом для вибору стратегій поведінки.

Міні-інформаційне повідомлення тренера (5 хв.)

- поняття життєстійкості (С. Мадді): залученість, контроль, прийняття виклику.

- цінності визначають, як ми інтерпретуємо події та наскільки готові долати труднощі.

Коротко зупинимось на понятті життєстійкості. Американський психолог Салваторе Мадді розглядав життєстійкість як особливу систему особистісних установок, що дозволяє людині зберігати внутрішню рівновагу та ефективно долати труднощі. Він виділив три ключові компоненти життєстійкості:

Залученість як здатність залишатися активним, включеним у життя навіть

тоді, коли виникають проблеми. Людина з високою залученістю не відсторонюється, а намагається брати участь у подіях і впливати на них.

Контроль як віру у власні можливості щодо впливу на події та результати.

Це протилежність позиції «жертви обставин». Людина, яка відчуває контроль, шукає способи діяти, а не чекає пасивно, що ситуація зміниться сама.

Прийняття виклику як установка, що зміни й труднощі є невід’ємною частиною життя, які не лише несуть ризик, а й відкривають нові можливості для зростання.

Цінності відіграють у цьому процесі надзвичайно важливу роль. Вони визначають, як ми інтерпретуємо події: чи бачимо ми в кризі кінець можливостей, чи початок нового етапу; допомагають обирати напрям руху; підтримують внутрішню мотивацію та додають сили у моменти, коли ситуація здається безвихідною. Якщо людина спирається на власні глибинні ціннісно-сміслові орієнтири, наприклад, – любов, відповідальність, свободу, розвиток, то вона краще справляється з викликами і знаходить у собі ресурси для відновлення.

Отже, життєстійкість можна розглядати як поєднання внутрішньої сили та ціннісно-сміслових орієнтацій, які разом створюють фундамент для подолання труднощів і збереження внутрішньої гармонії навіть у найскладніших умовах.

Вправа 4. «Моя цінність як компас» (15 хв.)

– кожен отримує картку й записує одну цінність, яка допомагає орієнтуватися у складних ситуаціях.

– потім ділиться короткою історією, як ця цінність допомогла у житті.

Висновок: усвідомлення власної цінності формує «внутрішній компас».

Рефлексія на тренінгу

Наприкінці заняття учасникам пропонується зупинитися та проаналізувати власний досвід, отриманий під час роботи з темою цінностей. Рефлексія допомагає усвідомити, що нового вони дізналися про себе, які ідеї виявилися особливо значущими та як отримані знання і навички, інсайти можна застосувати у житті.

Питання для саморефлексії та обговорення (15 хв.):

1. Які думки або відчуття у вас виникли під час виконання вправ?
2. Які ваші ключові цінності стали для вас більш очевидними сьогодні?
3. Чи відчуваєте ви, що усвідомлення власних цінностей може допомогти вам у кризових ситуаціях? Як саме?
4. Що нового ви дізналися про цінності як ресурс життєстійкості?
5. Як ви могли б використати знання і досвід, отримані у тренінговому занятті, у своєму повсякденному житті чи професійній діяльності?

Методи рефлексії:

«Коло вражень» – кожен по черзі ділиться одним словом або короткою

фразою, яка описує його стан після тренінгу.

Метод «3 речення» – учасники завершують три фрази:

«Я зрозумів/ла, що...»

«Мене здивувало...»

«Тепер я хочу...»

Завершення (5 хв.) :

Тренер підкреслює, що усвідомлення власних цінностей не завершується у тренінговій роботі. Це процес, який триває упродовж життя. Чим більше людина спирається на свої глибинні ціннісно-сміслові орієнтири, тим стійкішою вона стає перед труднощами й тим більш цілісною відчуває себе у світі.

Враховуючи зазначене вище, можна стверджувати, що створення авторського Центру міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку сприятиме підвищенню ефективності професійної підготовки, зміцненню суспільного престижу та широкого партнерства і взаємодії закладу вищої освіти з інституціями громадянського суспільства, що однозначно виступає вагомим ресурсом у процесі позиціонування.

Модель управління процесом позиціонування закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання знаходиться у стадії розробки автором, але враховуючи попередній етап дослідження, зокрема результативності практичної ініціативи (експериментальна діяльність відбувається з листопада 2024 року), можна стверджувати про доцільність включення зазначеної вище практичної складової у змістовний компонент моделі, що є дієвим унікальним і актуальним рішенням.

ВИСНОВКИ

Результатами власних досліджень підтверджено, що управління процесом позиціонування закладів загальної середньої та вищої освіти, в тому числі закладів вищої освіти зі специфічними умовами навчання, в сучасних умовах воєнного стану та суспільних трансформацій набуває стратегічного значення.

Позиціонування освітніх установ не може зводитися лише до маркетингових чи іміджевих технологій, а повинно охоплювати ціннісно-смісловий, соціально-психологічний та інноваційний виміри, що забезпечують сталий розвиток і конкурентоспроможність закладу.

Як зазначає видатний український науковець Василь Кремень, інновації в освіті – це шлях до модернізації суспільства, утвердження нових цінностей та створення умов для розвитку людського потенціалу²⁴.

Аналіз сучасних теоретичних і практичних підходів свідчить, що одним з ключових чинників ефективності управління процесом позиціонування закладу освіти є впровадження ціннісно-орієнтованих

²⁴ Кремень В. Г., Луговий В. І., Саух П. Ю. Освіта і наука – основа інноваційного людського розвитку. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2020. 2(2), 1-5. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-14-3>

стратегій, які ґрунтуються на національно-патріотичних засадах, традиціях української культури та сучасних інноваційних психолого-педагогічних практиках. У цьому контексті модель управління процесом позиціонування закладу освіти поєднуватиме стратегічне планування, іміджеве забезпечення, розвиток освітньо-наукового потенціалу, соціально-виховну діяльність, психолого-педагогічні інноваційні позиції та партнерські зв'язки з інституціями громадянського суспільства.

За результатами експериментальної роботи доведено, що створення унікальних освітньо-виховних позицій, таких як самоврядні осередки – курені гри «Сокіл» («Джура») у закладах загальної середньої освіти або авторські центри соціально-психологічної адаптації і розвитку у закладах вищої освіти, є потужним ресурсом підвищення конкурентоспроможності та суспільної значущості освітніх інституцій.

Актуальним і цінним є досвід утворення **авторського Центру міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку** в Одеському державному університеті внутрішніх справ, який демонструє дієвість міжсекторальної взаємодії, сприяє професійній підготовці, громадянській ідентичності та психологічній стійкості здобувачів освіти та об'єднанню з представниками інших цільових аудиторій і груп, в цілому суспільства.

Отже, модель управління процесом позиціонування закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання має включати інноваційну психолого-педагогічну складову, орієнтовану на розвиток соціально-психологічних компетентностей, партнерство з громадянським суспільством і формування унікальних авторських ініціатив. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку комплексної моделі управління процесом позиціонування закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання на ринку освітніх послуг, що інтегруватиме освітні, наукові, соціально-психологічні та культурні компоненти, забезпечуючи стійке позиціонування закладу освіти в умовах глобальних і національних викликів.

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти управління процесом позиціонування закладів освіти, зокрема закладу загальної середньої освіти та закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання. Обґрунтовано необхідність зміни парадигми управлінських систем відповідно до сучасних суспільних трансформацій, умов воєнного стану та реформування освітньої сфери. Підкреслено значення ціннісно-сміслових орієнтацій і національно-патріотичних засад як ключових чинників ефективності управлінських стратегій.

Особливу увагу приділено інноваційній діяльності як основі створення унікальних дієвих соціально-психологічних, освітньо-виховних позицій, які забезпечують конкурентоспроможність закладів освіти на ринку освітніх послуг. Висвітлено приклади практичних експериментальних рішень, зокрема утворення самоврядних осередків – куренів Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») у закладах загальної середньої освіти та функціонування авторського Центру міжцільової партнерської соціально-психологічної адаптації та розвитку в Одеському державному університеті внутрішніх справ як дієвих ціннісних позицій і вагомого ресурсу у процесі позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

Доведено, що процес позиціонування закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання виходить за межі традиційного іміджевого підходу, набуваючи комплексного характеру, який інтегрує освітні, наукові, соціально-психологічні, виховні та культурні виміри.

У розділі сформульовано висновок про необхідність розробки цілісної моделі управління позиціонуванням закладу вищої освіти зі специфічними умовами навчання, яка враховуватиме інноваційні психолого-педагогічні практики, партнерські ініціативи та стратегічне планування процесу позиціонування закладу.

Захист прав дитини є ключовим і пріоритетним завданням сучасної системи освіти, особливо зазначена проблематика загострюється під час воєнного стану, адже саме він забезпечує рівний доступ до якісної освіти, створення безпечного і підтримувального середовища та формування особистості, здатної до повноцінної соціалізації і громадянської активності.

Ціннісно-сміслові орієнтації, інтегровані в управлінські процеси закладу освіти, стають фундаментом для утвердження демократичних і гуманістичних принципів, що не лише гарантують реалізацію прав дитини, але й формують у молодого покоління повагу до гідності людини, толерантність і відповідальність перед суспільством.

Таким чином, забезпечення прав дитини і молодой особистості на освіту є не лише юридичним обов'язком держави, а й стратегічною ціннісною інвестицією у розвиток демократичного, справедливого й гуманного суспільства.

Ключові слова: захист прав дітей та молоді, позиціонування, заклад загальної середньої освіти, заклад вищої освіти, заклад вищої освіти зі специфічними умовами навчання, ціннісно-сміслові орієнтації, національно-патріотичне виховання, соціально-психологічна адаптація, унікальна дієва позиція, авторський центр.

Література

1. Брабандер Л., Айні А. Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі/пер. з англ. Т. Семигіної. Київ: Форс Україна, 2007. 368 с.

2. Дмитрук З.А. дисертаційне дослідження «Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг» <https://uacademic.info/ua/document/0822U100614#>!

3. Дмитрук З. А. Концептуальна складова частина моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг // Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / ред. М. Пантук, А. Душний, І. Зимомря. – Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2020. – Вип. 32. – Т. 1. – С. 145–152. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.1/32.214500>

4. Дмитрук З.А. (2024). Тенденції стратегічного управління процесом позиціонування закладу вищої освіти із специфічними умовами навчання у період воєнного стану. *Матеріали конференцій МЦНД*, (07.06.2024; Луцьк, Україна), 337–339. <https://doi.org/10.62731/mcnd-07.06.2024.007>

5. Дмитрук З.А. Соціально-психологічні аспекти інновацій у сфері виховання здобувачів вищої освіти Одеського державного університету внутрішніх справ/Забезпечення принципу гідності дитини: протидія насильницьким методам виховання: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 24-25 квітня 2025 р.). – Одеса: ОДУВС, 2025. – 214 с.

6. Дмитрук, З., Махиня, Т. (2020). Основні функції управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Матеріали конференцій МЦНД*, 48-51. <https://doi.org/10.36074/11.09.2020.04>

7. Зацерківна М. (2021). Особливості позиціонування закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*, 4(2), 134–145. <https://doi.org/10.31866/2617>

8. Єльнікова Г.В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи*. 2003. № 40. С. 10–11.

9. Котеленець В. Інтернет як комунікаційний канал позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг. URL: <http://tme.uuo.edu.ua/docs/almanax/28.pdf>

10. Кремень В. Г. Державно-громадська модель управління освітніми змінами // Директор школи. – 2001. – № 22. – С. 3–7.

11. Кремень В. Г., Луговий В. І., Саух П. Ю. (2020). Освіта і наука – основа

Інноваційного людського розвитку: Пропозиції НАПН України до Стратегії людського розвитку. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2(2), 1-5. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-14-3>

12. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 р. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

13. Про стан розвитку громадянського суспільства України в 2021 році та його зміни на початку 2022 року : матер. щоріч. доп. / [В. Потапенко, Ю. Тищенко, Ю. Каплан та ін.] ; заг. ред. Ю. Каплан. – Київ : НІСД, 2022. – 56 с. – (Серія «Гуманітарний розвиток») <https://doi.org/10.53679/NISSanalityrep.2022.15>

14. Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг // *Теорія та методика управління освітою*. – 2012. – № 8.

15. Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. С. 27. ISSN 2219-5300.

16. Тимофєєв В. Я. Виховання козака – лицаря. Третє видання. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 212 с.

17. Топчій І.В., Бегеза Л.Є. Психолого-педагогічні засади конкурентоспроможності закладу освіти у нових соціокультурних умовах. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту ім. Т.Г. Шевченка*. Чернігів, 2014. Вип. 121, т. 2. С. 178–181. URL: <http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wp>

18. Харківська А. Стратегія позиціонування закладу вищої освіти: від управління втратами до управління результатами/Актуальні питання гуманітарних наук. Випуск 22, том 2, 2018. DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863.2/22.166984>

Інформація про автора:

Дмитрук Зоя Анатоліївна,

доктор філософії у галузі освітніх/педагогічних наук,
доцент кафедри психології та педагогіки
Одеського державного університету внутрішніх справ
вул. Успенська, 1, м. Одеса, 65000, Україна