



УДК 37.07

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2\(203\)-17-21](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2(203)-17-21)

Назаренко Людмила

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-7949-6923>

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ

A Розглядається проблема управління розвитком освітнього середовища на основі маркетингового підходу. Визначено об'єкти управлінського впливу з огляду на структурні компоненти освітнього середовища та чинники, які характерні для прояву освітнього середовища у динаміці розвитку як адаптивного, стратегічно-цільового й інноваційного. Викладено алгоритм проведення маркетингового дослідження попиту на освітні послуги, результати якого допомагають суб'єктам управління адекватно реагувати на зовнішні і внутрішні впливи та своєчасно забезпечувати необхідні перетворення в освітньому середовищі. Розглянуто маркетингово зорієнтовані технології, інструменти і механізми управління розвитком освітнього середовища.

Окреслено низку проблем, які потребують вирішення, зокрема, щодо розроблення і застосування ефективних підходів до оцінювання рівня продуктивності управління розвитком освітнього середовища.

Ключові слова: освітнє середовище; управління розвитком освітнього середовища; освітня послуга

S Nazarenko Lyudmyla. Educational environmental development management based on marketing approach.

The article considers the problem of managing the development of the educational environment based on a marketing approach; the necessity and essence of its use are substantiated. The objects of managerial influence are determined considering the structural components of the educational environment. The factors for the manifestation of the educational environment in the dynamics as adaptive, strategic and targeted and innovative are described.

An algorithm for marketing research of demand for educational services is presented, the results of which help management entities to adequately respond to external and internal influences and timely ensure the necessary changes in the educational environment, namely: identifying areas and factors of research; development of diagnostic tools and organization of the survey, processing and analysis of the results; allocation of the market segment of customers of educational services; evaluation and interpretation of results, development and implementation of measures to maintain the image of the educational institution.

There is a practice of application of marketing-oriented technologies (social partnership, community partnership, networking), tools (development and implementation of targeted programs, monitoring of the educational environment) and mechanisms (creating a positive image of the educational institution, positioning competitive advantages through social networks) management of the educational environment.

Thus, it is proved that the use of the marketing approach to the management of the educational environment is due primarily to the instability of the market of educational services, as well as specific conditions of its development, namely: recognition of public procurement priorities and demands directing managerial influence on the development and self-development of each individual; organization of activities of participants in the educational process in an innovative format; effective use of educational institution opportunities; application of innovative technologies; strengthening the position of the educational institution in the local market of educational services.

Many problems that need to be addressed are outlined, in particular, the development and application of effective approaches to assessing the level of productivity management of the educational environment.

Key words: educational environment; management of educational environment development; educational services

Назаренко Людмила Миколаївна, докторка педагогічних наук, професорка, завідувачка кафедри менеджменту та економіки, Херсонський інститут Міжрегіональної академії управління персоналом», Україна

Nazarenko Lyudmyla, doctor of pedagogical sciences, professor, head of the department of management and economics, Kherson institute of the Interregional academy of personnel management, Ukraine

E-mail: lyudmyla.nazarenko@gmail.com

Постановка проблеми. В умовах імплементації Закону України «Про повну загальну середню освіту» [3] і практичного втілення Концепції Нової української школи [6] виникає необхідність розроблення й упровадження інноваційних підходів до управління розвитком освітнього середовища, яке на відміну від інших підсистем управління не має чіткої локалізації та характеризується зовнішніми і внутрішніми впливами, структурною неоднорідністю та динамічністю змін. Одним із таких підходів є маркетинговий, який орієнтує управлінський вплив на виявлення й задоволення потреб та інтересів споживачів освітніх послуг.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади освітнього маркетингу визначено Ф. Котлером, який тлумачив їх як сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження, планування, реалізацію чітко спланованих програм задля забезпечення добровільного обміну цінностями з цільовими ринками, здійснення контролю за означеним процесом з метою досягнення цілей закладу освіти [5].

Сутність маркетингових технологій, що використовуються в освіті, відображено у працях Б. Братаніча, В. Зотова, А. Костюченко, Є. Оболенської, З. Рябової, Б. Соловійова та ін. Ними обґрунтовано необхідність їх використання в управлінській практиці; визначено маркетингово зорієнтовані управлінські функції та напрями маркетингової діяльності закладу освіти; охарактеризовано маркетинговий інструментарій. За визначенням З. Рябової, маркетинговий підхід дає змогу виявити сильні й слабкі сторони закладу освіти, потенційні зовнішні загрози і сприятливі можливості, чим забезпечує раціональність управлінських рішень і дій, що сприяє координації роботи з покращення результатів реалізації програм [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття. Однак залишається відкритим питання щодо використання маркетингового підходу саме в управлінні розвитком освітнього середовища як комплексу нормативно-правових, організаційно-управлінських і фінансово-економічних умов, особистісних та іміджевих можливостей, інтелектуальних, технологічних, інформаційно-комунікаційних ресурсів для здобуття освіти з метою його адаптації до інтересів, потреб, запитів замовників і споживачів освітніх послуг.

Метою статті є обґрунтування сутності маркетингового підходу до управління розвитком освітнього середовища з огляду на його структуру та характер прояву; визначені та розгляді маркетингово зорієнтованих технологій, інструментів і механізмів управління розвитком освітнього середовища.

Викладення основного матеріалу. Концепція регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників відповідає сучасним досягненням вітчизняної та зарубіжної науки про післядипломну педа-

гогічну освіту як освіту впродовж усього життя й базується на трьох групах принципів: загальнодидактичних, андрагогічних і фундаментальних. Погоджуємося з Н. Білик, що андрагогічні принципи базуються на єдності трьох середовищ (навчального, професійного, соціального), відкритості освітнього простору, синтезу трьох підходів до освіти, діяльності, постійної підтримки, професійної мотивації, елективності навчання, розвитку освітніх потреб, контекстності навчання, рефлексивності [2, с. 264].

Саме одним із ключових завдань розбудови Нової української школи є створення освітнього середовища, здатного забезпечити становлення особистості, яка, як вважають О. Шапран, Ю. Шапран [9], є одночасно його продуктом і творцем. Не дивлячись на те, що середовище як наукова дефініція характеризується статичністю, освітнє середовище не має чітко встановлених меж, а в умовах інноваційних змін в освіті виявляє здатність змінюватися, що, у свою чергу зобов'язує систему управління своєчасно реагувати на зміни й ухвалювати адекватні рішення щодо забезпечення його розвитку в новому форматі.

Оскільки освітньому середовищу властива певна структурованість, управлінський вплив спрямовується на зміцнення його компонентів, які взаємопов'язані між собою, а саме:

- ціннісно-мотиваційного (місія, візія, цінності, традиції, символи, атрибути, церемонії, ритуали, іміджева культура закладу освіти);
- організаційно-діяльнісного (стратегія розвитку, організаційна структура управління, види, форми, технології, методи, способи діяльності);
- особистісно-діяльнісного (суб'єкти освітнього процесу, їх взаємодія, самоорганізація, самодіяльність);
- просторо-предметного (внутрішня та зовнішня інфраструктура),
- ресурсного (технологічні, кадрові, матеріально-технічні, фінансово-економічні, бібліотечні та інші ресурси);
- інформаційно-комунікаційного (освітня програма, цільові програми, нормативно-правові документи, інформаційні зв'язки, внутрішні та зовнішні комунікації).

Базовими факторами, що спричиняють зміни в організаційно-функціональній структурі освітнього середовища, є суспільне замовлення перед освітою та система освітніх послуг, що надаються закладом освіти, та через які це замовлення верифікується. Отже, освітня послуга є комплексом визначених законодавством, освітньою програмою та/або запитом учасників освітнього процесу видів освітньої діяльності, що мають визначену вартість і спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання [7].

У контексті цього рівень розвитку освітнього середовища залежить від його потенційної спроможності забезпечувати таку систему освітніх послуг, яка задовольнятиме запити і потреби їх замовників і споживачів та повною мірою реалізуватиме суспільне замовлення перед освітою.

Потенційну спроможність освітнього середовища тлумачимо як здатність його структурно-функціональних компонентів адекватно реагувати на різноманітні впливи соціокультурного простору, у якому функціонує заклад освіти, зміни в запитах і потребах замовників і споживачів освітніх послуг і змінюватися шляхом адаптації природних, фізичних, соціальних об'єктів і суб'єктів освітнього середовища до необхідних перетворень.

Значущим при цьому є вплив міжсуб'єктної взаємодії, соціокультурних комунікацій та умов становлення особистості. З огляду на ту чи іншу обставину освітнє середовище в динаміці свого розвитку може характеризуватися як адаптивне, стратегічно-цільове та інноваційне.

Адаптивне освітнє середовище закладу загальної середньої освіти враховує можливості всіх здобувачів освіти з різними рівнями здібностей і особливими освітніми потребами, зорієнтоване на задоволення їх різноманітних освітніх запитів та інтересів, а також забезпечує оптимальні умови для їх особистісного становлення, саморозвитку та самореалізації.

Стратегічно-цільове освітнє середовище побудоване на засадах педагогічного та соціального партнерства, ґрунтується на системі загальнолюдських, національно-патріотичних і громадянських цінностей та забезпечує комплекс умов для реалізації здобувачами освіти права вибору індивідуальної освітньої траєкторії з урахуванням їх особистісних освітніх і життєвих цілей, тенденцій соціокультурного простору місцевої громади шляхом продукування довіри до результатів освітнього процесу через формування інституту академічної доброчесності та особистісної життєвої стратегії.

Інноваційне освітнє середовище насичене інноваційними змістом, акумулює особистісний потенціал та нові ресурсні можливості, забезпечує умови для становлення особистості здобувача освіти з новаторським мисленням, стійкою громадянсько-патріотичною позицією, сформованими життєво необхідними компетентностями, та розвитку інноваційної професійної педагогічної та управлінської діяльності, тим самим зміцнюючи імідж закладу освіти на освітньому ринку.

Для того, щоб розвинути освітнє середовище від адаптивного до інноваційного рівня необхідно спрямувати управлінську діяльність на дослідження потреб та інтересів споживачів освітніх послуг і формування запитів і пропозицій на освітні послуги інноваційного характеру, які здатні сприяти піднесенню освіти як соціальної цінності та мотивації в особистості потреби в соціальному розвитку [4].

Отже, маркетинговий підхід дає змогу менеджеру та персоналу закладу освіти з'ясувати вимоги окремих груп споживачів освітніх послуг і чинники, якими вони керуються під час вибору, та визначити ступінь адаптації освітньої програми до освітніх інтересів і потреб здобувачів освіти, вимоги до освітнього процесу й окреслити інноваційний складник діяльності закладу освіти.

Переважним пріоритетом маркетингового підходу до управління розвитком освітнього середовища є максимальне задоволення індивідуальних потреб споживачів освітніх послуг щодо особистісного та професійного розвитку. Ефективність його використання залежить від рівня ринкової орієнтації освітньої діяльності закладу освіти. Разом з тим він здатен і сам власне забезпечувати кореляційний зв'язок управління з ринковою адаптивністю щодо всіх її напрямів. Отже, чим вищий рівень результативності застосування маркетингового підходу, тим міцніший базис місії та реальніша візія закладу освіти щодо створення інноваційного освітнього середовища [9].

Маркетинговий підхід як комплекс заходів і засобів допомагає суб'єктам управління адекватно реагувати на зовнішні і внутрішні впливи та своєчасно забезпечувати необхідні перетворення в освітньому середовищі.

Зокрема, це проведення маркетингових досліджень попиту на освітні послуги, що надаються закладом освіти, за певним алгоритмом послідовних управлінських дій, а саме:

- визначення напрямів і факторів дослідження, встановлення джерел інформації, розроблення критеріїв оцінювання;

- розроблення діагностичного інструментарію й організацію опитування респондентів, оброблення та аналіз отриманих результатів; виділення ринкового сегменту замовників освітніх послуг;

- оцінка й інтерпретація результатів.

Проведення маркетингових досліджень попиту на освітні послуги дає змогу визначити внутрішні та зовнішні потенційні можливості закладу освіти, спрогнозувати об'єкти інноваційних змін, здатних підвищити рівень задоволення споживачів освітніми послугами, що, у цілому, й підвищить функціонально-структурну спроможність освітнього середовища.

Окрім того, оскільки розвиток освітнього середовища залежить від об'єктивного аналізу та правильного визначення потенційних можливостей, управління означеним процесом на основі маркетингового підходу спонукає суб'єктів управління та персонал закладу освіти до об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін його внутрішнього освітнього середовища, можливостей і загроз зовнішнього – соціокультурного. Відтак, на зміни в зовнішньому середовищі першою реагує управлінська команда, яка, формулюючи відповідно нові завдання, «запускає» зміни в освітньому середовищі. Разом із тим інноваційні зміни, що можуть відбутися в освітньому середовищі внаслідок зміни суспільного замовлення, здатні вплинути на запити замовників і споживачів освітніх послуг.

Отже, маркетинговий підхід до управління розвитком освітнього середовища змінює філософію ринкових відносин між закладом освіти та іншими соціальними інституціями, спонукаючи їх до конструктивної взаємодії.

Реалізація маркетингового підходу потребує деяких організаційно-управлінських змін. По-перше, є необхідність у створенні в закладі освіти маркетингово-моніторингової служби, на яку покладаються функції здійснення маркетингово зорієнтованих досліджень; прогнозування та позиціонування послуг, що матимуть попит на освітньому ринку; здійснення моніторингу стану змін в освітньому середовищі; розроблення й впровадження заходів щодо підтримки іміджу закладу освіти.

По-друге, маркетинговий підхід до управління розвитком освітнього середовища передбачає використання спеціальних технологій, механізмів та інструментів здійснення управлінського впливу. Зокрема, для забезпечення соціальної взаємодії закладу освіти з іншими інституціями доцільно використовувати такі технології як соціальне партнерство (пошук форм і методів відкрито виражати свої інтереси і знаходити способи їх реалізації), партнерство у громаді (накопичення та обмін суспільним досвідом, ресурсами, творчим потенціалом як учасників освітнього процесу, так і представників соціокультурної інфраструктури місцевої громади), нетворкінг (англ. networking – мережеве рішення, налагодження контактів, соціальна і професійна діяльність, спрямована на те, щоб за допомогою кола друзів і знайомих максимально швидко і ефективно вирішувати складні професійні та життєві завдання [1]).

Одним із механізмів управління розвитком освітнього середовища є поширення позитивної інформації про заклад освіти та його систему освітніх послуг, тобто робота зі створення позитивного іміджу закладу та його діяльності. Окрім накопиченого в управлінській практиці досвіду організації рекламної діяльності та налагодження зв'язків із громадськістю, що безумовно сприяє розповсюдженню інформації про потенційні можливості освітнього середовища, маркетинговий підхід пропонує застосовувати такий механізм управління як позиціонування конкурентних переваг закладу освіти через соціальні мережі. По-перше, вони виконують роль комунікатора із зовнішнім середовищем, створюючи ціннісний образ освітнього середовища таким чином, щоб у споживачів не виникало сумнівів про його конкурентні переваги; по-друге, забезпечують інформування про реакцію цільової аудиторії споживачів освітніх послуг.

Основами позиціонування системи освітніх послуг у соціальних мережах є: створення системи внутрішнього передавання інформації між суб'єктами управління та соціальними партнерами, а також загальної команди модераторів сторінок; безкоштовне передавання даних і відомостей про діяльність школи; різнобічність подання інформації; підтримка зворотного зв'язку із цільовими аудиторіями; аналіз одержаних результатів та регулювання стану розвитку.

Позиціонування системи освітніх послуг може здійснюватися за такими напрямками:

- позиціонування за атрибутами. У цьому випадку заклад прагне виділити себе в очах споживачів за ознакою (історія школи, традиції, геральдичні символи, випускники – відомі люди рідного краю);

- позиціонування за перевагами – освітніми послугами, з надання котрих школа є лідером на освітньому ринку;

- позиціонування послуг за їх цільовим використанням (комп'ютеризація навчання, лінгфонні кабінети, обладнання медіатеки, тренажерні кабінети);

- позиціонування за потребами споживачів (поділ на групи учнів (дівчатка і хлопчики) під час уроків трудового навчання, обслуговуючої праці, фізичної культури, іноземної мови; організація інклюзивних класів; комплектація груп подовженого дня; системна і результативна робота з обдарованими учнями; підготовка до складання зовнішнього незалежного оцінювання тощо);

- позиціонування за перевагами конкурентів (якісніше харчування дітей; територіальна наближеність школи до місця проживання дитини; значуще стимулювання дітей);

- позиціонування за категорією освітньої послуги (уроки хореографії проводяться тільки в цій школі);

- позиціонування за співвідношенням ціна – якість освітньої послуги, зокрема додаткової.

Ефективним маркетинговим інструментом управління розвитком освітнього середовища є розроблення та реалізація цільових програм. Цільова програма – це нормативно-методичний офіційний документ, яким визначається характер змін, передбачається порядок їхнього здійснення, визначаються критерії продуктивності. Цільова програма має модульний характер і містить три частини: паспорт програми, змістову частину та моніторинг якості реалізації програми.

У паспорті програми зазначаються назва, мета та завдання програми, термін реалізації, підстава для розроблення, виконавці, джерела фінансування та їх загальний обсяг; терміни інформування про стан реалізації програми та термін звітування про результати реалізації програми. Змістова частина програми складається зі вступу (обґрунтування актуальності); загальної характеристики стану об'єкту; відомостей про ресурсне забезпечення програми; переліку об'єктів інноваційних змін та їх стислої характеристики; заходів та етапів реалізації програми; механізмів забезпечення реалізації програми: організаційного, науково-методичного, технологічного, матеріального, фінансового, кадрового. Останні два складники змістової частини програми можуть бути представлені схематично. Третя частина цільової програми – моніторинг якості її реалізації, де чітко визначаються: критерії та показники, які підлягатимуть поточному та підсумковому оцінюванню; методи, якими відстеження будуть здійснюватися; діагностичні матеріали.

Ретельно продумана та правильно складена модульна цільова програма дає змогу мати загальне уявлення про зміну того чи іншого об'єкту освітнього середовища;

спрямовувати управлінські дії на виконання конкретних завдань у чітко визначені терміни; за результатами моніторингу при потребі вчасно корегувати змістову частину програми.

Після складання програми здійснюється її експертиза на відповідність нормативно-правовим актам і потребам споживачів, у якій бажано, щоб брали участь провідні спеціалісти та громадські експерти.

Не менш важливою є процедура обговорення й ухвалення модульної цільової програми, яка представляється керівником закладу освіти на засідання педагогічної ради, Піклувальної ради з метою отримання громадської підтримки та можливого додаткового фінансування. Оскільки комунальний заклад освіти підзвітний насамперед засновнику і громаді, вона може бути презентована на засіданні виконавчих органів місцевого самоврядування. Це, по-перше, підвищить повноваження закладу освіти; по-друге, зміцнить його позиції як соціального інституту; по-третє, спонукає керівників, учителів і батьків до практичної реалізації завдань розвитку освітнього середовища. Разом з тим, оскільки контроль за станом і результатами реалізації модульної цільової програми здійснюватиметься як суб'єктами управління, так і представниками громадськості, підвищиться ступінь спільної відповідальності за стан освітнього середовища та виникне необхідність в узгодженості інтересів як закладу освіти, так і місцевої громади. Саме у цій площині і виникатиме потреба у взаємодії різних соціальних інститутів, а також у маркетингово зорієнтованому управлінні розвитком освітнього середовища закладу освіти.

Висновок. Отже, використання маркетингового підходу до управління розвитком освітнього середовища обумовлюється передусім нестабільністю ринку освітніх послуг, а також специфічними умовами його розвитку, а саме: визнання пріоритетності суспільного замовлення та запитів, інтересів і потреб споживачів освітніх послуг; спрямування управлінського впливу на розвиток і саморозвиток кожної особистості; організація діяльності учасників освітнього процесу в інноваційному форматі; ефективне використання науково-методичних, матеріально-технічних, технологічних і кадрових можливостей закладу освіти; застосування інноваційних технологій; зміцнення позиції закладу освіти на місцевому ринку освітніх послуг.

Перспективи подальших розвідок будуть спрямовані на розроблення методики оцінювання ефективності управління розвитком освітнього середовища на основі критеріального підходу.

Список використаних джерел

1. Абасов З. А. Понятійно-термінологічний апарат інноваційної педагогічної діяльності. *Філософія освіти*. 2006. № 1 (15). С. 56–62.
2. Білик Н. І. Теоретичні і методичні засади управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06. Черкаси, 2016. 657 с.
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
4. Костюченко А. М. Специфіка маркетингу освітніх послуг та сучасні проблеми освіти в Україні в умовах ринкового середовища. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2010. № 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdie/2010_2/files/25.pdf
5. Котлер Ф., Карен Ф. Стратегічний маркетинг : підручник для навчальних закладів. Київ : УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.
6. Нова українська школа: порадник для вчителя / під заг. ред. Н. М. Бібік. Київ : Плеяди, 2017. 206 с.
7. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Голос України*. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.
8. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2013. 268 с.
9. Шапран О. І., Шарпан Ю. П. Створення інноваційного освітнього середовища в процесі професійної підготовки майбутнього вчителя. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2010. № 9. С. 108–110.

References

1. Abasov, Z. A. (2006). Poniatiino-terminologicheskii apparat innovatsionnoi pedagogicheskoi deiatelnosti [Conceptual and terminological apparatus of innovative pedagogical activity]. *Filosofia obrazovaniia [Philosophy of education]*, 1 (15), 56–62 [in Russian].
2. Bilyk, N. I. (2016). *Teoretichni i metodychni zasady upravlinnia adaptivno-pedahohichnym proektuvanniam rehionalnykh osvitynykh system pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv [Theoretical and methodical bases of management of adaptive and pedagogical designing of regional educational systems of advanced training of pedagogical workers]*. (D diss.). Cherkasy [in Ukrainian].
3. *Zakon Ukrainy «Pro povnu zahalnu seredniu osvitu» [Law of Ukraine «On Complete General Secondary Education»]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> [in Ukrainian].
4. Kostyuchenko, A. M. (2010). Spetsyfyka marketynhu osvitynykh posluh ta suchasni problemy osvity v Ukraini v umovakh rynkovoho seredovyscha [The specifics of marketing educational services and current problems of education in Ukraine in a market environment]. *Visnyk Donetskooho universytetu ekonomiky ta prava [Bulletin of Donetsk University of Economics and Law]*, 2. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdie/2010_2/files/25.pdf [in Ukrainian].
5. Kotler, F., & Karen, F. (2011). *Stratehichnyi marketynh [Strategic marketing]: pidruchnyk dlia navchalnykh zakladiv*. Kyiv: UAM, Vyd. Khimdzhest [in Ukrainian].
6. Bibik, N. M. (Ed.). (2017). *Nova ukrainska shkola: poradnyk dlia vchytelia [New Ukrainian school: a guide for teachers]*. Kyiv: Pleiady [in Ukrainian].
7. Pro osvitu [About education] (2017): *Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII. Holos Ukrainy [Voice of Ukraine]*, 27 veres. (№ 178-179), 10-22 [in Ukrainian].
8. Riabova, Z. V. (2013). *Naukovi osnovy marketynhovoho upravlinnia v osviti [Scientific bases of marketing management in education]: monohrafiia*. Kyiv: Pedahohichna dumka [in Ukrainian].
9. Shapran, O. I., & Sharpan, Yu. P. (2010). Stvorennia innovatsionoho osvithoho seredovyscha v protsesi profesiinoi pidhotovky maibutnoho vchytelia [Creating an innovative educational environment in the process of professional training of future teachers]. *Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu [Pedagogy, psychology and medical and biological problems of physical education and sports]*, 9, 108–110 [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 26.03.2022