

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

**ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»**

КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»

освітній ступінь – магістр
освітньо-професійна програма
«Управління освітою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

Виконала: здобувачка вищої освіти
2-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент
Житнік Юлія Володимирівна

Керівник: Пічик К.В.
кандидат економічних наук, доцент
завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва

Рецензент:
доктор економічних наук, завідувач
кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління Національної
академії статистики, обліку та аудиту
Лазоренко Лариса Віталіївна

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____
« ____ » _____ 2025.

Київ – 2025

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ | |
| 1.1. Концепції, фактори впливу іміджу та його значення для закладів освіти в умовах невизначеності..... | 9 |
| 1.2. Теорії та моделі управління іміджем | 16 |
| 1.3. Стратегії кризового управління іміджем..... | 21 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ | |
| 2.1. Загальна характеристика Ліцею №4 міста Житомира..... | 27 |
| 2.2. Складові іміджу Ліцею №4 міста Житомира..... | 33 |
| 2.3. Дослідження умов невизначеності та їх вплив на імідж освітніх закладів..... | 40 |
| РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ | |
| 3.1. Формування ефективної стратегії управління іміджем Ліцею №4 міста Житомира..... | 46 |
| 3.2. Розробка дієвих інструментів та технологій для підтримання позитивного іміджу закладу освіти | 53 |
| 3.3. Розрахунок ефективності впливу запропонованих заходів на імідж закладу освіти..... | 61 |
| ВИСНОВКИ..... | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 69 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне освітнє середовище перебуває під впливом соціально - економічних та технологічних трансформацій. В умовах невизначеності, тривалої війни, державних реформ, зростає потреба у формуванні та підтримці іміджу, як складової стратегічного управління та є ключовим фактором у формуванні конкурентоспроможності серед інших закладів освіти, довіри серед батьків, учнів та громади.

Аналіз наукових досліджень у цій сфері свідчить про різний підхід до формування поняття “імідж організації”, механізмів його формування та підтримки. Сутність і функції іміджу вивчали провідні вчені Азізов С. П., Гринько Т. В. , Орбан-Лембрик Л. Е., Шепель В., В. Зелюк та ін. Проведений аналіз свідчить, що основною функцією іміджу є підтримка позитивного ставлення та уявлення про заклад не тільки зовні, а й формуванні внутрішньої культури та цінностей, узгоджених із усіма учасниками навчального процесу.

Об’єктом дослідження є процес формування ефективної стратегії управління іміджем Ліцею №4 міста Житомира.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти обґрунтування управління іміджем Ліцею №4 міста Житомира.

Мета роботи: систематизувати теоретико-методичні засади формування іміджу Ліцею №4 міста Житомира та розробити рекомендації щодо його покращення у комунікації із цільовими аудиторіями.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішити такі завдання:

1. З’ясувати сутність поняття “Імідж”, концепції, фактори впливу іміджу та його значення для освітніх закладів в умовах невизначеності.
2. З’ясувати основні теорії та моделі управління іміджем.
3. Визначити стратегії кризового управління іміджем.
4. Провести загальний аналіз складових іміджу Ліцею №4 міста Житомира.
5. Виявити умови невизначеності та їх вплив на заклади освіти.

6. Сформувати ефективну стратегію управління іміджем Ліцею №4 міста Житомира.

7. Розробити дієві інструменти для покращення іміджу закладу та провести розрахунок впливу запропонованих заходів.

Методи дослідження: Для розв'язання поставлених задач у роботі було використано загальнонаукові методи:

1. Індукція – застосовувалась для узагальнення окремих фактів у процесі аналізу діяльності Ліцею №4 міста Житомира, спостережень за комунікаційними практиками, результатів опитувань та аналізу офіційних документів. На основі окремих прикладів було сформовано загальні висновки про особливості формування та управління іміджем закладу.

2. Дедукція - застосовувалась для апробації теоретичних положень на конкретних прикладах. Від загальних моделей управління іміджем до аналізу конкретних управлінських рішень, що дозволило оцінити відповідність практики теоретичним підходам.

3. Аналіз і синтез – застосовувались для опрацювання наукових джерел, нормативно-правових документів, внутрішніх документів та звітів ліцею. Аналіз дав можливість структурувати та систематизувати інформацію з наукових напрацювань, а синтез допоміг об'єднати отримані результати у цілісну систему.

4. Порівняльний метод – застосовано для зіставлення теоретичних моделей із реальними практиками закладу. Дав змогу виявити позитивні та негативні сторони наявної іміджевої стратегії.

5. Спостереження – здійснювалось для вивчення комунікації між учасниками освітнього процесу та громадськістю, корпоративної культури.

6. Узагальнення – використано для формування висновків та розробки рекомендацій щодо удосконалення управління іміджем Ліцею №4 міста Житомира.

Інформаційною базою при написанні роботи були:

1. Теоретичні джерела: Праці класиків та сучасних вчених у галузі менеджменту та іміджології (зокрема, праці Котлера, О. Зелюка, Л. Даниленко та ін.).

2. Наукові публікації: Різноманітні наукові статті та публікації з тематики дослідження.

3. Первинні дані (Емпірична база): Результати власного соціологічного опитування (онлайн-опитування учнів, батьків та педагогів), що були використані для збору первинної інформації про сприйняття закладу освіти.

4. Внутрішня документація: Офіційні звіти Ліцею №4 міста Житомира, нормативно – правові документи.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що на підставі систематизації теоретичних і практичних підходів до управління доведено взаємозв'язок між іміджевою стратегією, організаційною структурою та зовнішніми комунікаціями; удосконалено підходи до кризового управління іміджем і запропоновано комплекс дій щодо підвищення стійкості закладу в умовах інформаційних ризиків та непередбачуваних ситуацій; здійснено комплексний аналіз впливу умов невизначеності на імідж і запропоновано систему управлінських рішень і практичних інструментів для підтримання позитивного іміджу ліцею в тривалому періоді.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами: Робота виконана в межах комплексної науково-дослідної теми: «Міждисциплінарність у дослідженні сучасних світових політичних процесів і практик кризового управління для відновлення України» <https://pro.ukma.edu.ua/scientific-research> Державний реєстраційний номер: 0124U001900 (2024 - 2029 рр.)

Практичне значення одержаних результатів. Результати досліджень можуть бути використані адміністрацією закладів освіти. Рекомендації можуть слугувати для формування стратегії розвитку закладу. Для розробки комунікації із батьками, учнями та громадою для покращення

конкурентоспроможності ліцеїв. Досвід може бути адаптований іншими закладами освіти.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи адаптовано та опубліковано у вигляді тез доповідей на Міжнародній науково-практичній конференції “Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України”.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Концепція, фактори впливу іміджу та його значення для освітніх закладів в умовах невизначеності

Серед учених усього світу термін «імідж» сприяв виникненню багатьох дискусій. У ХХ столітті, приблизно в 60–80 роках, вперше з'являється таке поняття, як «імідж» у дослідженнях зарубіжних учених [1].

Якщо почати із трактування поняття, то у великому тлумачному словнику сучасної української мови воно буквально трактується як рекламний представницький образ когось-небудь (чи чогось-небудь), що створюється для населення [2].

У роботі “Філософія: словник термінів та персоналій” поняття “імідж” трактується, як цілісний, якісно визначений образ певного об'єкта, що стало існує і відтворюється у масовій та / або індивідуальній свідомості. Імідж виникає і коректується в результаті сприйняття і фільтрування інформації з оточуючого світу про певний об'єкт крізь призму діючих стереотипів [3, с. 115].

Зважаючи на це, В. Зелюк доводить, що «імідж будь-якого об'єкта – це не усталений образ, який може мати звичайну оцінку (а може й не мати її), а той, що має раціональний і емоційний характер та виник у психіці людини – сфері її свідомості і підсвідомості в результаті прямого сприйняття тих чи інших характеристик об'єкта, або непрямого, опосередкованого на основі сприйняття вже оціненого кимось образу, через оцінку цього образу, сформованого в психіці інших людей» [4, с.27].

Концепція іміджу освітнього закладу показує уявлення про сформований у громадськості позитивний образ, що базується на низці характеристик, таких, як місія, бачення, культура, якість надання освітніх послуг, співпраця із соціальними інституціями.

Імідж є цілісною системою взаємозалежних характеристик, що варіюються залежно від потреб різних груп (учнів, батьків, педагогів, засновника та громади) і відображають позицію та впізнаваність закладу у суспільстві.

Вплинути на громадське сприйняття закладу та керівництва дозволяє планомірне формування іміджу, створюючи позитивний образ, що може стати вигідною інвестицією у майбутнє. Покращенню репутації, підвищенню довіри, а також запобігає можливим негативним наслідкам, що можуть виникнути через відсутність контролю, сприяє чітко сформульоване управління іміджем.

Якість освітніх послуг, персонал, корпоративна культура, інновації, взаємодія з цільовою аудиторією, суспільна відповідальність та інформаційні ресурси - всі ці елементи відіграють ключову роль у створенні позитивного сприйняття закладу суспільством [20, С.134]. Отже, формування іміджу закладу освіти є комплексним процесом, що включає як внутрішні так і зовнішні чинники, які представлені на рис. 1.1.



*Сформовано автором

Рис. 1 .1 Зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу

Управління іміджем закладу освіти є міждисциплінарною сферою, оскільки поєднує менеджмент маркетинг, комунікації, соціологію та психологію. Різні науковці, відповідно до контексту своїх досліджень, трактують поняття «імідж» та його управління. В освітньому середовищі ці підходи набувають особливої актуальності, адже заклад освіти водночас виконує функції соціального інституту, сервісної організації та культурного осередку громади.

С.П. Азізов визначає імідж організації як сприйняття організації в цільовій аудиторії [6, с.75]. Іншими словами образ закладу формується від того, як бачать його учні, батьки, суспільство, яке складається враження.

За Т.В. Гринько, імідж організації — це дія, спеціально розроблена для цілей організації. Ці дії ґрунтуються на особливостях управління, характері та внутрішніх корпоративних правилах.

Для закладу освіти це означає, що образ формується певними діями, які є не випадкові, вони є сплановані та продумані й спрямовані на позитивне ставлення цільової аудиторії.

Л. Е. Орбан-Лембрик вважає, що імідж – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень [7, С. 177].

За визначеннями В. Шепеля: «Імідж – індивідуальний вигляд або ореол, створюваний засобами масової інформації, соціальною групою або власними зусиллями особистості з метою залучення до себе уваги» [8, С. 45].

Узагальнимо визначення науковцями поняття “імідж” у вигляді таблиці 1. 1.

Узагальнення терміну визначень поняття “Імідж”

| Автор | Визначення поняття “Імідж” |
|-----------------------------|--|
| С.П. Азізов [6, с.75] | Сприйняття організації в цільовій аудиторії; відносно стійке уявлення про який-небудь об'єкт. |
| Т.В. Гринько [6, с.86] | Дія, спеціально розроблена для цілей організації |
| В. Шепель [8, С. 45] | Індивідуальний вигляд або ореол, створюваний засобами масової інформації, соціальною групою або власними зусиллями особистості з метою залучення до себе уваги |
| Л.Е. Орбан-Лембрик [9, с.3] | Імідж – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думках, судженнях про них) |
| В. Зелюк | Імідж - це не усталений образ а уявлення, яке виникає у свідомості чи підсвідомості людини внаслідок сприйняття об'єкта |

*Узагальнено автором

У сучасному суспільстві споживач товарів і послуг є головним визначальним суб'єктом на ринку. Широкий спектр зовнішніх впливів зосереджений на статусі в суспільстві, і саме тому формування власного позитивного іміджу організації сьогодні набуває особливої актуальності та практичної значущості й необхідності на основі зростальних комунікативних потоків у житті людей та високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

У цьому контексті важливо розрізнити поняття образу та іміджу, оскільки саме розуміння їх взаємозв'язку дозволяє ефективно управляти репутацією закладу. Образ є суб'єктом іміджу, в ролі якого виступає людина, організація, угруповання, колектив. Імідж як атрибут закладу освіти має свою специфіку, яка полягає в тому, що для досягнення бажаного рівня репутації необхідно постійно підтримувати і покращувати рівень, а також оцінювати й коригувати його.

Узагальнення підходів до визначення іміджу закладів загальної середньої освіти дає змогу виокремити такі його основні складові:

- імідж освітніх послуг (конкурентоспроможність, якість шкільної освіти);
- імідж керівника;
- імідж персоналу (функціональна ефективність учителів);
- організаційна культура шкільної організації;
- ресурси закладу освіти;
- відкритість зв'язків із громадськістю;
- формування «публіситі» (публічність, гласність, тобто популяризація школи через засоби масової інформації: соціальні мережі, телебачення, пресу тощо).[4]

Інноваційний потенціал освітніх установ визначається рівнем розвитку складових їхнього внутрішнього й зовнішнього середовища. Методика SWOT-аналізу дає змогу окреслити сильні сторони потенціалу освітньої організації, що забезпечують їй використання можливостей, що надає зовнішнє оточення, а також слабкі сторони потенціалу освітньої установи, які перешкоджають ефективному використанню наявних ресурсів і потребують розроблення заходів щодо їхнього усунення [3].

Імідж слугує інструментом формування репутації. Як говорив Філіп Честерфілд, «куди б ми не йшли, репутація наша – неважливо, чи гарна, погана – нас обов'язково випередить» [19, С. 96].

Репутація є більш складним поняттям, ніж імідж. Значення поняття «репутація» складається з іміджевої, поверхневої змістовної частин, що засновані на особистій історії, на стереотипах і архетипах аудиторії [10, С. 231].

Репутаційний менеджмент - це системне управління сприйняттям організації з боку її стейкхолдерів: клієнтів, партнерів, працівників, медіа та суспільства загалом. Це багатогранний процес, який охоплює інформаційну політику, корпоративну етику, соціальну відповідальність, внутрішню культуру та навіть візуальну складову бренду [17, С.229].

У репутаційному менеджменті важливими є три скоординовані напрями. В першу чергу це формування репутації. Важливим цей етап є для нових організацій. Мета - сформувати позитивний імідж, бренд для потенційних клієнтів, стейкхолдерів. Необхідно приділити гідну увагу вивченню цільової аудиторії. Можна використати такий інструментарій, як анкетування, фокус-групи, опитування для того, щоб з'ясувати ставлення до організації.

Розробити рекомендації подальших дій організації у формуванні або покращенні репутації. Визначити методи та інструменти для досягнення поставлених цілей і завдань та контролювати результати. Другим етапом потрібно подбати про підтримку репутації. Створити таку ситуацію, коли на організацію працює весь комплекс позитивної інформації.

Активно працювати з аудиторією, для інформування цільової аудиторії про позитивні зміни, які відбуваються, створювати інфоприводи. При використанні інфоприводу заклад повинен чітко розумітися в темі, адже популяризація та просування продукту або послуги за допомогою ситуативного маркетингу впливає на імідж [47, С. 178].

Завершальним є етап захисту репутації. Тут потрібно працювати над створенням правової інфраструктури і роботи з негативом. Це пошук та обробка відгуків про організацію, виявлення причин їх виникнення, досягнення домовленостей із незадоволеними стейкхолдерами і недопущення поширення негативу. На практиці всі три правила діють одночасно. А формування саме позитивного іміджу значно впливає на репутацію, а як наслідок, на діяльність організації [18, С. 288].

1.2. Теорії та моделі управління іміджем

В умовах сьогодення, коли відбуваються швидкі суспільно-економічні зміни у державі, розвиваються цифрові технології, що супроводжуються умовами невизначеності. Закладам освіти важливо не тільки навчати а й будувати довіру та лояльність громади, батьків, партнерів. Імідж закладу

освіти виступає інструментом формування репутації, яка визначає конкурентоспроможність, привабливість для учнів.

Сучасні дослідження підкреслюють, що управління іміджем організації часто змінюється, що впливає із теорій та моделей управління іміджем:

✓ Теорія управління іміджем організації (Organizational Image Management Theory). Массі вважає, що кожна організація має певний образ в очах людей. Цей образ формується з того, що вона робить, що трактує і які про неї відгуки. Якщо дії та слова збігаються - імідж позитивний, якщо є невідповідності - довіра зменшується. Модель управління організаційним іміджем - це трьохетапний процес, що включає створення, підтримку та, в разі потреби, відновлення іміджу [11, С. 4].

Для закладів освіти перший етап відбувається, коли декларують свої цінності, унікальність, перші комунікації із учасниками освітнього процесу.

На другому етапі ліцей демонструє результати якості надання освітніх послуг (перемоги, рейтинги), стабільність у роботі, забезпечення безперервного навчання, навіть в умовах криз (відключення світла, повітряні тривоги, незалежність від енергетичної ситуації). На третьому ж реанімується після криз. Це може бути прозоре визнання проблеми, діалог із цільовою аудиторією, ребрендинг, запровадження конкретних змін.

✓ Модель “Ідентичність - Імідж - Репутація”. Вона показує, що позитивний імідж і репутація будуються поступово. Ідентичність - це внутрішнє “я” школи: її місія, цінності, атмосфера. З ідентичності формується позитивний імідж, що є зовнішнім враженням про заклад освіти, як сприймають діти, батьки, громада. А продуктом формування є репутація, що являє собою стійке враження, яке залишається з часом [12]. Це своєрідний нематеріальний актив, результат діяльності зацікавлених структур в її промоції [26, С.82]. Якщо заклад освіти відповідає своїм цінностям, всі фактори відповідають один одному, то отримує довіру та гарну репутацію.

✓ Соціальна відповідальність є посередником між репутацією та управлінням ризиками. Дослідження показує, що саме соціальна

відповідальність пов'язує імідж та репутацію [13]. Соціально відповідальна організація це та, яка розвиває свою діяльність, враховуючи всі позитивні та негативні екологічні, соціальні та економічні наслідки, які мають значення для суспільства [27, С.121]. Для ліцеїв впровадження в навчально-виховний процес екологічних проєктів (наприклад, сортування сміття, збір макулатури для переробки, економія електроенергії), волонтерства, громадських акцій, допомагає підвищити довіру та стабільність іміджу, формуючи образ соціально відповідального закладу.

✓ Управління іміджем через соціальні мережі. Модель базується на тому, що люди роблять свій вибір, коли бачать найбільшу вигоду зі споживання контенту [14]. Дослідження Global WebIndex показують, що в усьому світі 58,4% населення світу користуються соціальними мережами. Це складає 4,62 мільярда людей, з них 424 мільйони нових користувачів зайшли в Інтернет за останні 12 місяців [28]. Тому важливо формувати образ закладу на цифрових майданчиках. Публікувати контент, який здається користувачам корисним, правдивим і емоційно привабливим, враховувати сферу PR.

Для навчальних закладів важливо публікувати не тільки офіційну інформацію, а й корисний контент, який може знайти свого читача. Активна присутність у Facebook, Instagram чи YouTube будує довірливі стосунки з учнями, батьками та громадою.

✓ Медіакультура та цифровий слід закладу освіти як чинники іміджу. Медіакультура - це візуальна культура, яка, транслюючись через технічні засоби, створює віртуальні цінності і смисли; це технокультура, що продукує свої артефакти та транслює змісти на масову аудиторію, змінюючи ментальні установки людини [21, С.70]. Для ліцею - це впорядкування та моніторинг інформації, яка є у відкритому доступі на цифрових майданчиках, з якою вперше знайомиться користувач із закладом (інформація про установу, новини на сайті, пости у соціальних мережах, згадки в ЗМІ, коментарі та відгуки).

Розвинена медіакультура для закладу освіти - це:

1. Планування контенту – регулярно планувати та за розкладом ділитися інформацією про досягнення, проекти та успіхи учасників освітнього процесу.

2. Контроль іміджу – моніторинг та належна реакція на відгуки, обговорення та запити. Відповіді повинні бути офіційними та обґрунтовувати позицію установи.

Таким чином, соціальні мережі та медіакультура стають стратегічними інструментами управління іміджем. Вони дозволяють закладу освіти підтримувати позитивний імідж та швидко реагувати на негативну інформацію.

✓ Теорія стратегічного сторітелінгу в PR - комунікації (Strategic Storytelling Theory). Сучасні зв'язки з громадськістю формуються через розповіді у соціальних мережах, використовуючи потрібні наративи. Має бути розроблений чіткий план комунікації. Спланована стратегія сторітелінгу формує емоційну довіру, впливає на поведінку аудиторії, залучає зовнішніх користувачів через цікавий контент. Так створюються асоціації з установою. Сторітелінг як медійний інструмент сучасної комунікації широко використовується в комерційних, рекламних, корпоративних цілях з метою впливу на емоційну, пізнавальну та мотиваційну сфери реципієнтів [15]. Так, В. Сторр, автор книги “Наука сторітелінгу. Чому історії впливають на нас і як ними впливати на інших?”, стверджує, що “Історії про героїв і поганців, про радість чи гнів, які вони в нас збуджують, – знакові для виживання людського племені. Ми запрограмовані так, щоб насолоджуватись історіями” [22, С.55]. У шкільному контексті це означає, викладені історії, звісно, мають нести не тільки позитивний характер для ліцею, але й бути різнобарвними та викликати різноманітні емоції та почуття (гордості, приналежності, радості, веселощів, співчуття). Це можуть бути розповіді про успіхи учнів, вчителів, традиції, смішні ситуації, волонтерські ініціативи).

✓ Цифрова ідентичність організації. Теорія розглядає, як формується ідентичність організації через цифрові технології та онлайн

присутність. Це сукупність електронних даних, які створюють унікальне представлення суб'єкта в цифровому просторі [16]. Варто зазначити, що існують інтернет-інструменти SEO та SMM, елементи таргетингу цифрової реклами, які допомагають вдосконалити візуалізацію та покращити цифрову присутність закладу освіти [23, С. 78]. Досвід країн-лідерів розвинутої освітньої індустрії вказує на те, що ряд освітніх закладів проводить професійну інтерактивну маркетингову діяльність у створенні сильного інституційного іміджу шляхом залучення сторонніх виконавців, які професійно займаються такою роботою [24, С. 279]. На жаль, для державних навчальних установ України такі послуги спеціалістів є обмеженими, через дороговартісність. Але елементи інструментів можна опанувати самостійно, пройшовши безкоштовні курси, наприклад “Маркетинг у цифровому світі” від PROMETHEUS [49]. Для цього можна залучити інженера - електронника, який є в штатному розписі загальноосвітніх шкіл.

✓ Управління репутацією, як лідерська поведінка. Ця теорія про те, що репутація організації напряму залежить від іміджу керівника. Керівник – це «обличчя» компанії. Усі рішення і вчинки цієї людини незмінно впливають на ставлення до організації [25 С. 98]. Якщо директор демонструє відкритість, позитивну історію управлінських рішень, то заклад освіти отримує гарну репутацію серед стейкхолдерів.

Підсумовуючи вищезгадані підходи до формування позитивного іміджу організацій, бачимо, що всі моделі управління іміджем спираються на різні аспекти взаємодії організації з зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Важливим є формувати правильні наративи про заклад і доносити їх аудиторії через публікації. На цифрових майданчиках публікувати повну інформацію про організацію та історії перемог, висвітлювати унікальність та переваги, участь у проєктах. Керівник закладу, як Лідер, має стежити і за власною репутацією, відкритістю та прозорістю своїх рішень, оскільки те, як його бачать інші, безпосередньо впливає на імідж закладу, який він очолює.

Для закладів освіти найбільш ефективним є комплексний підхід. Для підтримання позитивної репутації важливо зважати на думку учнів, педагогів, батьків. Проводити постійний моніторинг якості освітніх послуг та вчасно реагувати на незадоволення та зауваження.

У контексті ліцею №4 міста Житомира доцільно використати елементи моделі “Ідентичність - Імідж - Репутація”, узгодити місію, цінності, подбати про те, щоб кожен учасник навчального процесу був залучений до їх формування та поділяв погляди.

Оскільки керівник закладу - публічна особа в Житомирській територіальній громаді, він має обов’язково дбати про власну репутацію, яка може як підсилити імідж ліцею, так і бути загрозою для створення кризових ситуацій.

Так, як в Ліцеї №4 міста Житомира високий відсоток соціально незахищених дітей (детальніше опис у розділі 2.1), формування позитивного іміджу також через соціальні проєкти є вкрай важливим. В закладі є вже реалізовані такі проєкти. Таким чином заклад формує довіру громади, як простір довіри та піклування.

1.3. Стратегії кризового управління іміджем

В умовах сьогодення кризове управління допомагає формувати та зберігати корпоративний імідж закладу освіти. Проблеми, на які спрямоване: мінімізація іміджевих втрат; збереження позитивного іміджу, створює можливості для швидкого відновлення довіри; запобігання повторних криз.

Отже, стратегія кризового менеджменту не лише сприяє формуванню позитивного іміджу, але і створює можливість швидкого відновлення довіри до закладу. Для досягнення цих цілей, важливо застосовувати комплекс заходів для своєчасного виявлення, оперативного реагування та подолання кризових ситуацій. Для цього розглянемо методи кризового управління іміджем закладу в табл. 1.3.

Методи кризового управління іміджем

| Метод | Опис |
|----------------------------------|--|
| Швидке ухвалення рішень | Оперативна реакція з мінімізацією збитків через швидке оприлюднення ключової інформації; Важливо: затримка реакції підсилює кризу; |
| Прозора комунікація | Відкрите спілкування з аудиторією для зниження ризиків репутаційних втрат і підтримки довіри. (пояснити→знизити емоційність→підтримати довіру) |
| Координація дій | Зміцнення комунікаційної та управлінської команди, чітке розмежування ролей у кризовому менеджменті. Визначення чіткої позиції, яку дотримуються всі комунікатори |
| Співпраця з іншими організаціями | Обмін досвідом і ресурсами, створення партнерських комунікаційних мереж |
| Моніторинг і оцінка | Постійне відстеження результатів і корекція стратегій на підставі зворотного шляху (вчасно коригувати ситуацію, оцінювати ефективність заходів, запобігти поглиблення кризи) |

Ключовим інструментом кризового управління іміджем закладу освіти є його кризова комунікація. Вона включає: негайне поширення інформації про кризу та зусилля компанії щодо її вирішення серед усіх зацікавлених сторін; подання чіткої, правдивої та перевіреної інформації, уникнення приховування фактів або зайвої емоційності; однакостайність повідомлень від закладу, усі комунікації мають відповідати загальній стратегії вирішення кризи; використання різних каналів зв'язку для досягнення максимальної аудиторії [29, С. 198].

Вітчизняні дослідження також підкреслюють, що для освітніх закладів важливо інтегрувати заходи подолання кризи через цифрові платформи (Волошенюк, 2022) [18].

Інноваційний підхід, який впроваджений у антикризове управління організацією є однією із умов забезпечення ефективності управління закладом в умовах кризи.

Сьогодні, цифрові платформи стали чи не найголовнішими каналами для взаємодії із учнями, батьками, громадою. Тому навчальні заклади зобов'язані

моніторити якість та контролювати розміщену інформацію. Незважаючи на великі можливості для створення й поширення контенту, ліцеї можуть стикатися з проблемами, пов'язаними з дезінформацією або неправильною інформацією, що може негативно вплинути на їхню репутацію [30, С. 123].

Власне спланована стратегія реагування та правильно налагоджена комунікація із цільовими аудиторіями може нівелювати або покращити ситуацію. Пріоритетним є: визначити цілі, які потрібно досягти в конкретній ситуації, транслювати достовірні, ключові повідомлення, що відповідають потребам цільової аудиторії, визначити канали для ефективної взаємодії (наразі найпопулярнішою в світі є Facebook), підготувати команду або особу, яка буде транслювати потрібну інформацію для цільовій аудиторії.

Розглянемо основні елементи комунікаційної стратегії в умовах кризи на рис. 1.2

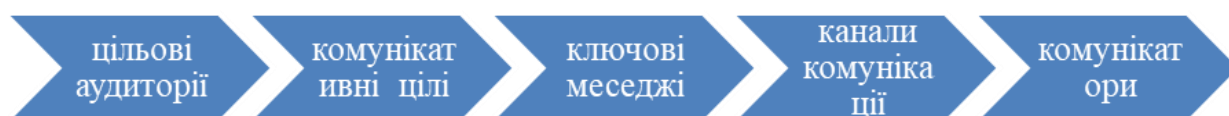


Рис. 1.2 Основні елементи комунікаційної стратегії

Роль цифрових майданчиків, як каналів комунікації, у формуванні суспільно - політичної думки в умовах сучасності, найефективніша. Соціальні мережі (Facebook, Instagram), ЗМІ - є важливими каналами інформації під час криз, які дозволяють швидко доносити інформації до потрібної аудиторії.

В контексті навчальних закладів, соціальні медіа сьогодні - це, в першу чергу, засіб діалогу. На відміну від традиційних ЗМІ, мова йде не тільки про обмін інформацією та повідомленнями, а й про відстеження занепокоєнь та побоювань спільноти, можливої дезінформації [31 С. 225].

Основними помилками в ситуації кризи вважають:

- нерішучість, що може виглядати, як некомпетентність;
- ухилення від прямих відповідей, що може здатися спробою приховати інформацію;

- надто емоційні гасла, маніпулятивні висловлювання, перебільшення та порожні обіцянки;
- протистояння ситуації, що склалась [32, С. 68].

Використання соціальних мереж закладами освіти стало невід'ємною частиною налагодження обміну інформацією серед батьків та учнів, інших закладів, суспільства в цілому. Донести будь-яку інформацію до цільової аудиторії можна за лічені хвилини, написавши пост або повідомлення. Але існує загроза у зворотному порядку. Не завжди фідбек до освітньої установи позитивний. Загострюється ще тим, що інформація на публічних соціальних мережах одразу несеться серед сотень користувачів, підписників. По факту, в соціальних мережах люди більш емоційно висловлюються та реагують на певну інформацію. Тому, важливим і необхідним є сплановані кроки кризової комунікації в системі управління іміджем.

Таким чином, в умовах кризової динаміки освітній менеджмент має активно використовувати цифрові комунікації й соцмережі для підтримки іміджу закладу, зокрема через організацію діалогу з батьками, учнями і громадою [19].

Соціальні мережі в кризових умовах слугують в різних ситуаціях з позитивної сторони для закладів освіти. Позитивні публікації в авторитетних виданнях, залучення лідерів думок можуть суттєво покращити імідж закладу [20., С. 134]. Допомагають швидко донести інформацію, висвітлити останні новини, оперативно реагувати з мінімізацією збитків через швидке оприлюднення ключової інформації, відкрито спілкуватись із аудиторією, обмінюватись досвідом та ресурсами та зміцнювати комунікаційні зв'язки, моніторити випадки невдоволень.

Так і з негативної сторони. Швидке розповсюдження негативу, оскільки неможливо контролювати публічні коментарі; можливе викривлення інформації; підвищене емоційне сприйняття, оскільки люди в соціальних мережах часто реагують негативно, не розібравшись в ситуації; можливі маніпуляції та провокації [32, С. 70].

Висновки до першого розділу

У результаті теоретичного аналізу літератури та підходів до формування іміджу, було встановлено, що імідж є багатограним поняттям, поєднує як зовнішнє сприйняття закладу так і внутрішню корпоративну культуру та взаємодію із цільовою аудиторією. Концепція сформованого іміджу показує уявлення про образ, що базується на низці характеристик, таких як: цінності, місія, репутація та відносини зі спільнотою, якість надання освітніх послуг.

Сутність і функції іміджу вивчали провідні вчені Азізов С. П., Гринько Т. В., Орбан-Лембрик Л. Е., Шепель В., В. Зелюк та ін.. Спільне бачення іміджу говорить, що це усталений образ, яким бачать установу суспільство. Узагальненою думкою є те, що основною функцією іміджу є підтримка позитивного образу закладу не тільки ззовні, а й у формуванні внутрішньої корпоративної культури, узгодженої з усіма учасниками навчального процесу. Практика корпоративного управління свідчить про те, що активне залучення працівників до вирішення завдань закладу, а саме – розробки програми культурної адаптації – буде сприяти зростанню ролі корпоративної культури організації, як основи конкурентних переваг [46, С. 194]. Узагальнення підходів різних авторів, що імідж організації має кілька складових: якість надання послуг, професіоналізм персоналу, корпоративну культуру, відкритість у комунікаціях та соціальну відповідальність.

Було проаналізовано низку моделей формування позитивного образу організації. Серед них - модель соціальної відповідальності, що окреслює активну взаємодію з громадою, участь у соціальних проєктах, впровадження волонтерства, психологічна підтримка сімей вразливих категорій, що формує прихильність та довіру громади. Теорія «Ідентичність-Імідж-Репутація» говорить про те, що з внутрішньої ідентичності формується позитивний імідж, що є зовнішнім враженням про заклад, як сприймають його діти, батьки та вчителі. Важливо розвивати почуття приналежності до спільної справи усіх учасників освітнього процесу.

В умовах економічної, суспільно-політичної та соціальної невизначеності зростає потреба у застосуванні комплексу заходів для своєчасного виявлення, оперативного реагування та подолання кризових ситуацій. Під час воєнної загрози важливо транслювати готовність до створення безпечної організації діяльності.

Загалом теоретичні положення, розглянуті в розділі показали, що для формування позитивного іміджу закладу освіти важливим є розвиток корпоративної культури, узгодження комунікацій, постійний моніторинг репутаційних ризиків та створення цілісної стратегії. Розглянуті положення формують основу для подальшого аналізу іміджу Ліцею №4 міста Житомира та розроблення рекомендацій щодо його посилення в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Загальна характеристика ліцею №4 міста Житомира

У даному дослідженні особливості управління іміджем закладу освіти будемо вивчати на прикладі Ліцею №4 міста Житомира. Ліцей був зареєстрований, як ЗОШ №1 11.02.1993 р. В зв'язку з реформою освіти, яка передбачає перейменування загальноосвітніх шкіл на ліцеї та гімназії, у 2023 році школа була перейменована на Ліцей №4 міста Житомира. Наказом Департаменту освіти Житомирської міської ради №143 від 19.05.2023 на базі ліцею створено осередок дистанційного навчання для дітей, які тимчасово перебувають за кордоном внаслідок збройної агресії

Заклад функціонує як комунальний заклад загальної середньої освіти, заснований Житомирською міською радою. Є підпорядкованим організаційно та фінансово Департаменту освіти Житомирської міської ради, діє на підставі Статуту, затвердженого рішенням сесії Житомирської міської ради [36]. безпосереднє управління закладом здійснює директор. Крім того, згідно Статуту у закладі створений постійно діючий колегіальний орган управління - педагогічна рада, яку очолює директор.

Заклад реалізує освітню політику відповідно до законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», іншими законодавчими актами Верховної Ради України, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки України, інших органів центральної виконавчої влади, рішеннями місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування, власним Статутом, а також власної освітньої програми. Ліцей №4 міста Житомира є комунальним закладом загальної середньої освіти I–III ступенів. Загальна інформація про заклад наведено в табл 2.1.

Загальна інформація

| | |
|--------------------------------------|---|
| № у системі ІСУО | 15664 |
| Код ЄДРПОУ: | 22058968 |
| Повна назва: | Ліцей № 4 міста Житомира |
| Тип ЗЗСО: | Загальноосвітня школа |
| Новий тип ЗЗСО: | Ліцей з початковою школою та гімназією |
| Ступінь: | I-III |
| Форма власності: | комунальна |
| Тип місцевості: | міська |
| Індекс: | 10006 |
| Поштова адреса: | Україна, 1810136300, вул. Троянівська, 26 |
| Сайт | https://4.lic.zhitomir.ua |
| Директор: | Журавська Оксана Львівна |
| Уповноважена особа: | Ващенко Віта Валеріївна |
| Мова навчання: | українська |
| Профілі навчання: | Філологічний |
| Спроможність закладу освіти (учнів): | 960 |
| Кількість учнів: | 854 |
| Кількість персоналу: | 85 |
| Кількість класів: | 35 |
| Кількість приміщень: | 69 |
| Кількість інклюзивних класів: | 5 |
| Кількість учнів у них: | 6 |
| Бюджетування (засновник): | Бюджет Житомирської міської територіальної громади (0655200000) |

Головною метою Закладу є забезпечення реалізації прав громадян на здобуття початкової, базової та повної загальної середньої освіти.

Основними завданнями Закладу, що сприяють досягненню вказаної мети є такі:

- створення умов для здобуття початкової, базової та повної загальної середньої освіти на рівні не нижчому від Державних стандартів;
- виховання морально і фізично здорового покоління;
- розвиток природних позитивних нахилів, здібностей та обдарованості, творчого мислення, потреб і вміння самовдосконалюватися;

- формування громадянської позиції, власної гідності, готовності до трудової діяльності, відповідальності за свої дії;
- виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв української нації, державної мови, національних цінностей;
- виховання свідомого ставлення до свого здоров'я як найвищої соціальної цінності.

Проектна потужність закладу освіти складає 960 учнів. У 2024-2025 н.р. контингент учнів ліцею становив 855 осіб (табл.2.1).

Проаналізуємо динаміку контингенту учнів ліцею з початку повномасштабного вторгнення в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка контингенту учнів Ліцею №4 м. Житомира

| Показник | 2022/ 2023 н. р. | 2023 /2024 н. р. | 2024/ 2025 н. р. | Приріст (2024/2025 н. р. до 2022/2023 н. р.) |
|------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--|
| Кількість учнів, осіб | 660 | 847 | 855 | 29,5 |
| Кількість класів, од | 23 | 35 | 35 | 59,2 |
| Середня наповнюваність, осіб | 29 | 24 | 29 | 0 |
| Рух учнів, прибуло | 25 | 76 | 61 | 144 |
| вибуло | 29 | 46 | 53 | 82,7 |

Динаміка контингенту учнів Ліцею №4 м. Житомира демонструє зростання загальної кількості учнів з 660 осіб у 2022/2023 н. р. до 855 осіб у 2024/2025 н. р., приріст +29,5%. Кількість класів зросла з 23 до 35 (+59,2%), а середня наповнюваність залишилась 29 осіб (приріст 0%). Рух учнів характеризується збільшенням прибуття з 29 до 53 осіб (+82,7%).

У 2022/2023 н. р. шкільна освіта постала перед новими викликами: війна та продовження пандемії коронавірусу. В таких умовах освітній процес в ліцеї було адаптовано до найбільш безпечної форми навчання – змішаної. У

I семестрі заклад освіти на очній формі розпочинали навчання учні 1-х класів. З 12.09.2022 року на очну форму вийшли учні 3-А, 4-А класів. Після проведеного ремонту у найпростішому укритті на очну форму навчання вийшли більшість класів. У II семестрі з метою забезпечення рівного доступу до якісної освіти було прийнято рішення про навчання у змішаному форматі (очне та дистанційне навчання чергувалися між класами через тиждень).

В 2024/2025 н. р. в закладі продовжили облаштування укриття, тому учні 7-9 класів продовжували навчатись у змішаному форматі. Для якісного провадження освітнього процесу у дистанційному форматі використовуються такі освітні платформи та інструменти: Google Classroom, Learning Apps. org, Classtime, Quizizz, «На урок», «Всеосвіта», «МійКлас», «Всеукраїнська школа онлайн». Отже, зазначені факти свідчать про високий рівень адаптивності закладу та системи управління ним до викликів зовнішнього середовища та запитів основних груп стейкхолдерів (учнів та їх батьків).

Адміністрацією та педагогічним колективом закладу освіти проведено певну роботу щодо збереження й розвитку шкільної мережі та збереження контингенту. Станом на 06.06.2025 року на дистанційній формі навчання, як окремій формі здобуття освіти навчається 192 учні, з них: учні 1–4 класів—56 осіб; учні 5–9 класів—95 осіб; учні 10–11 класів — 41. 95 учнів перебувають наразі за межами країни [38].

В ситуації тривалої війни, в Ліцеї №4 міста Житомира зростає кількість учнів, що належать до пільгових категорій. Так, дані про соціальні статуси дітей, що навчались у 2023/2024 навчального року наведено в табл. 2.3

Соціальний паспорт ліцею

| Статус | Кількість | % від загальної кількості |
|--|-----------|---------------------------|
| діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування | 22 | 2,6 |
| діти з малозабезпечених сімей | 24 | 2,8 |
| діти учасників бойових дій | 88 | 10,3 |
| діти-членів сімей загиблого Захисника України | 8 | 0,9 |
| здобувачі освіти з особливими освітніми потребами | 2 | 0,2 |
| діти з сімей внутрішньо переміщених осіб (ВПО) | 20 | 2,3 |
| діти з багатодітних родин | 86 | 10 |
| діти з інвалідністю | 21 | 2,5 |
| діти, які належать до потерпілих від Чорнобильської катастрофи | 26 | 3 |
| діти - напівсироти | 44 | 5,1 |

Найчисленнішу групу становлять діти учасників бойових дій (10,3%) та з багатодітних родин (10 %), а також напівсироти (5,1 %) що вказує на актуальність соціального захисту та підтримки у виховному процесі ліцею. Найменша частка здобувачів з ООП (0,2%), що може свідчити про те, що такі діти навчаються у спеціалізованих закладах.

Таким чином соціальний паспорт Ліцею №4 міста Житомира демонструє позитивний образ інклюзивного закладу, який ефективно інтегрує дітей ВПО, родин Захисників, позиціонує ліцей як соціально відповідальний. Акцент на багатодітних та малозабезпечених родинах (близько 18%) відкриває можливість брендингу «сімейного ліцею», але важливо посилити комунікацію для успішної інтеграції.

У сучасних умовах основним стратегічним ресурсом закладу є його персонал. Загальна кількість працівників у 2024-2025 н.р. в закладі становила

89 осіб, з яких 59 осіб (66,3%) – педагогічних працівників та 30 осіб (33,7%) – технічних працівників.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу ліцею в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності персоналу ліцею №4 м. Житомира, осіб

| Показники | 2022-2023 н.р. | 2023-2024 н.р. | 2024-2025 н.р. |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Загальна чисельність персоналу закладу освіти | 76 | 87 | 89 |
| з них: | | | |
| педагогічних працівників | 48 | 59 | 59 |
| технічних працівників | 28 | 28 | 30 |

Як бачимо з таблиці, зазначена динаміка зростання чисельності штату абсолютно корелюється із приростом контингенту учнів, що наведена у табл. 2.1

Тактичний та стратегічний розвиток комунального закладу неможливий без належного його фінансування. Статутом передбачено, що джерелами фінансування (формування кошторису) закладу є: кошти місцевого бюджету (засновника); кошти державного бюджету у випадках, передбачених законодавством; цільові бюджетні програми; добровільні внески юридичних і фізичних осіб; гранти, благодійна допомога, спонсорська підтримка; інші джерела, не заборонені чинним законодавством України [35, с. 19].

Ліцей щороку формує кошторис відповідно до затверджених лімітів. Контроль здійснює керівник, бухгалтерія та органи місцевого самоврядування. Подання звітності здійснюється за формами №1-дс, №2-дс, №4-дс. Аудит та зовнішній контроль забезпечують прозорість [50].

Бюджетних грошей часто не вистачає для всіх запланованих проєктів по оновленню інфраструктури. Тому, щоб робити ремонти, купувати нові меблі та розвивати заклад, адміністрація активно працює з місцевими депутатами і громадськими групами, а також шукає підтримку серед батьків, представників бізнесу і благодійників, які хочуть допомогти поліпшити навчання й виховання учнів. До прикладу, на покупки парт, ролетів, стільців і

меблів для лабораторій на суму 100 000 гривень у 2025 році виділив депутат Юрій Мойсеєв.

У 2025 році заклад отримав Грант на 17 000 000 грн від благодійного фонду Олени Зеленської на реконструкцію харчоблоку.

Таким чином Ліцей №4 міста Житомира активно шукає додаткові джерела фінансування, залучає місцевих депутатів, бере участь у грантових програмах.

2.2. Аналіз складових іміджу ліцею №4 міста Житомира

Ліцей №4 міста Житомира має середній рівень позитивного іміджу у громаді. Він має сформований образ серед батьків та учнів, однак для його покращення рекомендується активніше публікувати досягнення ліцею (учнів та педагогів) у соціальних мережах і ЗМІ. Залучати місцеві засоби інформації на організовані івенти для створенні інфоприводів.

Присутність у цифровому просторі оцінюється як середня: Facebook сторінка є активною, також учнівським самоврядуванням ліцею ведеться сторінка у Instagram, але вебсайт потребує оновлення та систематизації інформаційного наповнення, а також осучаснення дизайну. Це покращить сприйняття закладу в цифровому середовищі та полегшить доступ до важливої інформації.

Проаналізувавши контингент учнів, їх місце реєстрації, то 89% проживають поблизу закладу освіти, що є вирішальним фактором у виборі місця для навчання, отже рівень залучення нових учнів, з сусідніх районів є досить низьким, можливо, через відсутність системних маркетингових кампаній. Запровадження презентаційних днів, створення відеороликів та організація екскурсій допоможе активувати цей процес.

Візуальна айдентика ліцею на низькому рівні: хоча логотип і є але він застарілий та не використовується системно. (рис 1.2)



Рис. 2.1 Логотип Ліцею №4 м. Житомира

Розробка фірмового стилю, якісного логотипу та впровадження єдиного шаблону для публікацій підвищують впізнаваність та професійність образу закладу.

Щодо участі у конкурсах та проєктах, ліцей демонструє високий рівень активності, беручи участь у локальних і національних освітніх ініціативах. В ліцеї реалізували всеукраїнську ініціативу “Сади перемоги” [37], яка була багатоетапним проєктом. Від розроблення брендування (логотипу, гімну, іменного флешмобу), проєкту посадки рослин, взяття проб ґрунту, до фінальної посадки. Кожен етап супроводжувався фотосесією, що додавало візуальної привабливості та залученості учнів. Перед висадкою рослин, організовано концерт, зацікавленість процесом можна виміряти позитивними відгуками, кількістю учнів та вчителів, що дотрималась дрескоду. Всі учасники освітнього процесу згуртувались та відчули приналежність до спільної ініціативи. Запрошені декілька ЗМІ опублікували відео, пости про подію у мережі інтернет.

Комунікація з батьківською спільнотою є середньою: збираються збори, діють вайбер-групи, організовуються індивідуальні бесіди, але бракує системного стратегічного підходу. Впровадження стратегічного управління, розробленого чіткого плану взаємодії, а також кризових комунікацій, налагодять комунікацію.

Конкурентоспроможність серед інших закладів загальної середньої освіти теж на середньому рівні. Хоча, якщо враховувати динаміку зросту контингенту учнів та результати НМТ в рейтингу шкіл Житомира, що

публікується на освіта.ua [44] (наведено в табл. 2.5), спостерігаємо динаміку підвищення конкурентоспроможності серед закладів загальної середньої освіти.

Таблиця 2.5

Рейтинг Ліцею № 4 м. Житомира за результатами НМТ

| Рік | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|------------------|-----------|-----------|-----------|
| Місце в рейтингу | 46 (з 46) | 26 (з 46) | 22 (з 46) |

Співпраця з місцевою владою є сильною стороною ліцею: є підтримка міської ради й залучення депутатів. Варто продовжувати та посилювати це партнерство для отримання додаткових ресурсів і підтримки.

З метою виявлення рівня внутрішнього сприйняття іміджу Ліцею №4 міста Житомира, було проведено онлайн анкетування основних стейкхолдерів - вчителів, батьків та учнів. Опитування відбулося у жовтні 2025 року за допомогою Google Forms. В ньому взяли участь 391 респондент, серед них:

- 35 педагогічних працівники;
- 122 учнів 7-11 класів;
- 234 батьки здобувачів освіти.

Анкета містила 10 запитань, що стосувались таких аспектів іміджу закладу освіти (результати наведені в табл. 2.6.):

- рівень довіри до адміністрації;
- задоволеність якістю освітніх послуг;
- відкритість комунікації;
- престиж закладу;
- емоційне ставлення до навчання;
- інформаційна присутність у соціальних мережах.

Таблиця 2.6

Рівень іміджевих характеристик Ліцею №4 за оцінками учасників освітнього процесу

| Показник | Педагоги (%) | Батьки (%) | Учні (%) |
|---|--------------|------------|----------|
| Довіра до керівництва | 97% | 77 | 68 |
| Задоволення якістю освіти | 97 | 77 | 52 |
| Відкритість комунікацій | 97 | 78 | 57 |
| Позитивне емоційне сприйняття ліцею | 90 | 71 | 52 |
| Інформаційна присутність в соціальних мережах | 85 | 87 | 66 |

З огляду на наведені дані можна зробити певні висновки:

Високі показники довіри серед педагогів (97%) свідчать про сформований авторитет керівництва та ефективну внутрішню комунікацію в ліцеї;

Серед батьків рівень довіри теж високий (77%), проте вказує на потенціал для покращення прозорості рішень та комунікації, а інформаційну відкритість закладу батьки оцінили найвищим показником (87%), що свідчить про своєчасне інформування в кризових ситуаціях та висвітлення організаційної інформації;

Серед трьох груп респондентів саме учні продемонстрували найнижчі показники за всіма критеріями опитування, оцінюють усі аспекти на 20-30% нижче, що свідчить про іміджевий розрив між тим, як заклад бачить себе та як його сприймають учні. Лише 68% учнів виявили довіру до керівництва, що на 20-30% менше ніж батьки та педагоги. Можна припустити, що старшокласники сприймають адміністрацію дистанційно, як формальний орган, а не партнерів у спільній справі. Причиною цього може бути низька ефективних каналів зворотного зв'язку (учнівські ради, участь у прийнятті рішень, онлайн опитування щодо пропозицій).

Найтривожніший показний - задоволення якістю освіти - 52 %, оскільки учні критичніше оцінюють освітній процес, ніж батьки та вчителі.

Причиною цього може бути перевантаження навчальними предметами, недостатня інтерактивність, недостатня індивідуалізація та підтримка особистісних освітніх траєкторій, слабка видимість досягнень учнів у публічному просторі ліцею.

Щодо комунікації, то учні оцінюють її на 40% нижче, ніж педагоги. Такий результат дослідження може бути через те, що інформаційні потоки існують, але недостатньо адаптовані до молодіжної аудиторії. Можливо офіційні повідомлення звучать занадто формально, або ж інформація поширюється в каналах, які не є зручними для підлітків.

Позитивне сприйняття учні оцінили у 52%, що сигналізує про певну дистанцію між учнями та навчальним середовищем, розмиті елементи, що створюють сприйняття приналежності й емоційного комфорту. В ліцеї варто розвивати культуру підтримки, довіри та самовираження через шкільні традиції, дні самоврядування, волонтерські та креативні ініціативи. Всі ці аспекти будуть формувати позитивний імідж закладу серед молоді.

Інформаційну відкритість ліцею батьки та вчителі оцінили досить високо. Учні ж продемонстрували на 20% нижчий показник, що може свідчити про те, що контент, який публікується на медіа платформах недостатньо молодіжний та орієнтований на підлітків.

Для формування стратегії та конкретних кроків управління іміджем ліцею, враховуючи результати опитування, а також аналізу зовнішніх факторів, що впливають на формування іміджу закладу освіти, було здійснено SWOT – аналіз (таблиця 2.7). Він допомагає визначити сильні та слабкі сторони ліцею, а також можливості для розвитку та загрози, які можуть стати перешкодою для позитивної репутації.

Результати SWOT аналізу складових іміджу Ліцею №4

| | |
|---|--|
| <p>СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <p>Висококваліфікований педагогічний склад, готовий до змін</p> <p>Стабільна позитивна репутація серед батьків і учнів</p> <p>Директор - лідер, який є публічним обличчям закладу та активно комунікує з громадськістю</p> <p>Єдиний Осередок дистанційного навчання у місті, як елемент сучасності та впізнаваності</p> <p>Активна участь у конкурсах та проєктах на локальному і національному рівні</p> <p>Наявність сторінок у соціальних мережах з позитивною динамікою активності</p> <p>Співпраця із місцевою владою та депутатами Житомирської міської ради</p> <p>Лояльність та підтримка з боку педагогічного колективу та громади</p> | <p>СЛАБКІ СТОРОНИ</p> <p>Обмежена матеріально - технічна база для проведення іміджевих заходів</p> <p>Недостатньо активна присутність у цифровому просторі</p> <p>Веб Сайт потребує оновлення та осучаснення</p> <p>Відсутність маркетингових кампаній для залучення нових учнів, які проживають на сусідніх районах міста</p> <p>Сприйняття адміністрації учнями, як формального органу</p> <p>Контент не адаптований для молодіжного сприйняття</p> <p>Відсутність якісної автентики, не системне використання наявного логотипу</p> <p>Відтік частини учнів 9-х класів у престижніші заклади</p> |
| <p>МОЖЛИВОСТІ</p> <p>Розвиток бренду ліцею через іміджеві програми</p> <p>Впровадження стратегії цифрового маркетингу (таргет, сторітелінг, корисний відео-контент)</p> <p>Використання технологій для розвитку дистанційного навчання</p> <p>Територіальне сусідство із ЗВО</p> <p>Використання освітніх досягнень учнів і педагогів та історії успіху випускників, як основа репутації</p> <p>Залучення грантів та проєктів для підтримки іміджевих ініціатив, оновлення простору та зовнішнього вигляду ліцею</p> <p>Проведення івентів для налагодження комунікації з успішними ЗВО, що є територіальними сусідами</p> | <p>ЗАГРОЗИ</p> <p>Висока конкуренція серед закладів середньої освіти</p> <p>Зменшення контингенту учнів внаслідок демографічних криз</p> <p>Обмежені ресурси для реалізації PR-ініціатив</p> <p>Нестабільність соціально - економічної ситуації та зміни у системі освіти, можливі скорочення державного фінансування</p> <p>Репутаційні ризики через поодинокі негативні відгуки у соціальних мережах через відсутність кризових комунікацій</p> <p>Ризик емоційного вигорання педагогів, що позначається на публічному образі закладу</p> |

При проведенні аналізу взято до уваги, що в Житомирській територіальній громаді налічується 40 закладів загальної середньої освіти. З

них - 33 заклади комунальної форми власності, в тому числі ліцей №4 м. Житомира; 5 закладів приватної форми власності; 2 наукових ліцеї державної форми власності.

За результатами проведеного дослідження узагальнено характеристики, що визначають **унікальність закладу**, які позитивно впливають на імідж:

1. Наявність тимчасового укриття (636 кв. м.), що дозволяє навчатись в одну зміну;

2. Наявність ГПД та 10 позашкільних гуртків на території ліцею;

3. Вмотивовані педагоги, які здобувають перемоги у освітніх конкурсах. В 2025 році 4 педагоги здобули дипломи першого ступеню на другому етапі конкурсу “Добрих практик”;

4. Розташування закладу в районі приватного сектору, що дозволяє впроваджувати екологічні та зі здорового способу життя ініціативи (велоспорт, уроки на природі, в саду);

5. Єдиний у місті Осередок дистанційного навчання, що забезпечує безбар’єрний доступ до української освіти незалежно від географії;

6. Власна твердопаливна котельня. Наявність потужного генератора (40 кВт), що дає можливість позиціонувати себе, як заклад із безперервним освітнім процесом навіть у ситуаціях техногенних криз.

Таким чином практичне використання отриманих результатів в подальшому (на етапі розробки дієвих інструментів та технологій для підтримки позитивного іміджу Ліцею №4 міста Житомира) будуть окреслені кроки для відродження одного із каналів комунікації - вебсайту ліцею [48], використовуючи метод чотирьох ліній стратегічних дій (лінія сили, лінія покращення, захисту і попередження)

Цей підхід дозволяє перетворити результати SWOT-аналізу у конкретні управлінські рішення:

Лінія сили (S+O) - спрямована на посилення сильних сторін, використовуючи можливості;

Лінія покращення (W+O) - допомагає посилити слабкі сторони за допомогою можливостей;

Лінія захисту (S+T) - визначає, як за допомогою сильних сторін подолати потенційні загрози;

Лінія попередження (W+T) - передбачає заходи для мінімізації ризиків і запобігання негативним наслідкам.

В розділі 3.2 використовуючи цей метод, детально розробимо кроки та завдання для формування позитивного іміджу закладу.

2.3 Аналіз умов невизначеності та їх вплив на імідж освітніх закладів

Сучасні умови характеризуються динамізмом, нестабільною ситуацією через війну, пандемії, зростає можливість зовнішніх та внутрішніх ризиків, які можуть впливати на управлінські рішення [22]. Для Ліцею №4 міста Житомира, який функціонує під час війни та постійних організаційних змін, ці чинники безпосередньо впливають на імідж, репутацію та сприйняття громадою. Окреслимо основні впливи на імідж ліцею:

1. *Вплив суспільно - політичної ситуації.* Воєнні дії та пов'язані з цим ризики суттєво впливають на організацію освітнього середовища. Продовження освіти може забезпечити населення життєво важливою інформацією щодо здоров'я та рекомендацій з управління конкретними ризиками в суспільствах, які переживають збройні конфлікти [39. С. 27]. Ліцей №4 демонструє високий рівень стійкості - облаштоване укриття, з можливістю продовжувати навчальний процес під час тривоги, забезпечено генераторну систему, облаштований "Пункт незламності", закуплені пелети для твердопаливного котла. Всі ці фактори підсилюють імідж закладу, як енергонезалежного, соціально відповідального.

2. *Цифрова підтримка.* Відповідно до рекомендацій Міністерства освіти і науки України (Лист МОН №1/1255-23 від 2023 р.) цифровізація, що

передбачає формування єдиного освітнього простору, є одним із пріоритетів стратегічного розвитку освіти в державі [33]. Заклад успішно ці принципи реалізовує, оскільки з 2023 року на базі Ліцею №4 організований Осередок дистанційного навчання, що забезпечує навчання близько 200 дітей громади, які виїхали за кордон. Вчителі на високому рівні володіють цифровими навичками, використовують в роботі цифрові інструменти для реалізації навчального процесу — Classtime, “Всеосвіта”, “МійКлас”, цифрову екосистему “Мрія”, ВШО, свої власні напрацювання а також Google Classroom, який дає можливість опрацьовувати матеріали незалежно від наявності інтернету. Всі ці фактори роблять навчання безперервним, безбар’єрним та незалежним від зовнішніх впливів. Цифрові платформи, які використовує заклад для комунікацій у публічній сфері буде проаналізовано у розділі 3.

3. *Управління комунікаціями.* В умовах невизначеності для збереження позитивного іміджу закладу, важливо інформувати своєчасно учасників освітнього процесу про проблеми або зміни у роботі закладу. Адміністрація Ліцею №4 активно використовує соціальні мережі (Facebook) для інформування громади про новини, життя ліцею, успіхи учнів та вчителів. Для швидкого інформування використовують месенджери (Telegram і Viber). Варто розробити єдиний комунікаційний план дій на випадок кризових ситуацій, який передбачатиме порядок публікацій, алгоритм реагування на негативні відгуки та механізми координації між адміністрацією, класними керівниками та батьками.

4. *Зміни у законодавстві та нормативній базі.* Часті зміни у нормативно-правових та законодавчих актах щодо фінансування, атестації педагогів та впровадження НУШ вимагають від адміністрації швидкої адаптації та гнучкості у прийнятті рішень. Коли підходи до правового регулювання відносин змінюються, виникає ситуація, за якої те, що ще вчора вважалось правомірним, сьогодні опиняється поза законом і навпаки [40, С.213]. Керівництво Ліцею №4 постійно підтримує зв’язок із Департаментом

освіти Житомирської міської ради, бере участь у семінарах і публічних обговореннях освітніх реформ. Така відкритість і взаємодія демонструють прихильність закладу до дотримання сучасних освітніх політик і законодавства, що підвищує довіру батьків, педагогів і громади до інституції.

5. *Управління цифровими ризиками.* Висока активність у цифровому просторі дає не тільки ряд переваг, а і ризики для іміджу. Також характерними для цифрових ризиків є такі поняття: фішинг, кардинг, шахрайство через різні види повідомлень [41, С. 76]. Ліцей №4 міста Житомира в квітні 2024 року зіштовхнувся із мінуванням, внаслідок чого протягом 2 тижнів було здійснено 17 евакуацій учнів. Це створювало психологічну напругу серед учасників освітнього процесу. Було задіяно психологічну службу для налагодження психологічного клімату, кіберполіцію для виявлення та попередження наступних загроз.

Для запобігання репутаційної кризи потрібно постійно проводити заходи з моніторингу відгуків та коментарів у соціальних мережах, швидко реагувати на дезінформацію. Створити групу з реагування (заступник директора з виховної роботи, педагог-організатор, член учнівського самоврядування), яка буде відстежувати онлайн-репутацію ліцею, готувати офіційні коментарі та формувала позитивний інформаційний фон через публікації благодійності, успіхів, перемог, дозвілля школярів.

Таким чином, Ліцей №4 демонструє приклад успішної адаптації в сучасних умовах невизначеності, спричиненою суспільно-політичною ситуацією, змін у законодавстві на нормативній базі, цифровими ризиками.

Завдяки облаштуванню укриття, “Пункту незламності” для громади, а також системній психологічній підтримці учнів та педагогів, ліцей сформував імідж надійного та соціально відповідального закладу. Функціонування Осередку дистанційного навчання та активне впровадження інноваційних інструментів під час онлайн-уроків, забезпечують безперервність навчання незалежно від місця перебування. Це, в свою чергу, формує образ інноваційного й адаптивного закладу освіти. Налагоджена комунікація із

Департаментом освіти та органами місцевого самоврядування посилює довіру громади до діяльності ліцею.

Висновки до другого розділу

Ліцей № 4 міста Житомира функціонує, як комунальний заклад загальної середньої освіти, підпорядкований Департаменту освіти Житомирської міської ради.

Проаналізувавши зовнішній імідж Ліцею №4 міста Житомира в умовах невизначеності, можна оцінити, як середній. Цифрова присутність потребує покращення, зокрема оновлення вебсайту, як офіційного майданчику для публікацій інформації, відсутнє системне використання айдентики.

Проте ліцей є прикладом цифровізованого, надійного закладу освіти, який ефективно реагує на зовнішні загрози та будує внутрішню систему покращення довіри громади. Проведений аналіз свідчить, що заклад здатний функціонувати в умовах невизначеності. Він поєднує гнучке управління, стратегічні комунікації та здатність управляти ресурсами.

Наявність тимчасового укриття, Пункту незламності, забезпечення автономності від енергоносіїв, власна твердопаливна котельня, а також психологічна підтримка учасників освітнього процесу - формують імідж ліцею, як соціально-відповідального та стійкого до криз навчального закладу. Наявність Осередку дистанційного навчання, впровадження інноваційних методик, здатність забезпечувати освітою дітей, незалежно від географії, формують імідж інноваційного, цифровізованого закладу.

Взаємодія із Департаментом освіти Житомирської міської ради, участь у семінарах і публічних обговореннях освітніх реформ, демонструють відкритість закладу та підтримують високий рівень довіри з боку батьків.

Таким чином, встановлено, що Ліцей №4 міста Житомира успішно адаптується до суспільно-економічних, законодавчих впливів, вдало протистоїть перед кіберзагрозами, широко використовує цифрові інструменти для організації навчання.

В результаті моніторингу внутрішнього сприйняття іміджу, виявили розбіжності у сприйнятті закладу цільовими аудиторіями. Так, батьки та

вчителі демонструють високий рівень довіри, задоволеність якістю освіти, внутрішню комунікацію із адміністрацією. Результати опитування учнів показали в середньому на 20 - 30 % нижчі показники, що вказує на іміджевий розрив. Це свідчить про потребу в адаптації інформаційних каналів та зміну стилю подачі інформації до молодіжної аудиторії. Загалом, результати підкреслюють необхідність підсилення комунікації із зовнішньою та внутрішньою аудиторією.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Формування ефективної стратегії управління іміджем Ліцею №4 міста Житомира

Кожен освітній заклад має певний імідж у суспільстві, сформований незалежно від того, працює він над його створенням, чи ні. Щоб образ не формувався стихійно на основі недостовірної інформації, чуток, вчителі мають працювати над створенням позитивного сприйняття закладу [45].

Сформований сучасний позитивний імідж освітньої організації допоможе вирішити ряд таких завдань, що представлені на рисунку 3.1

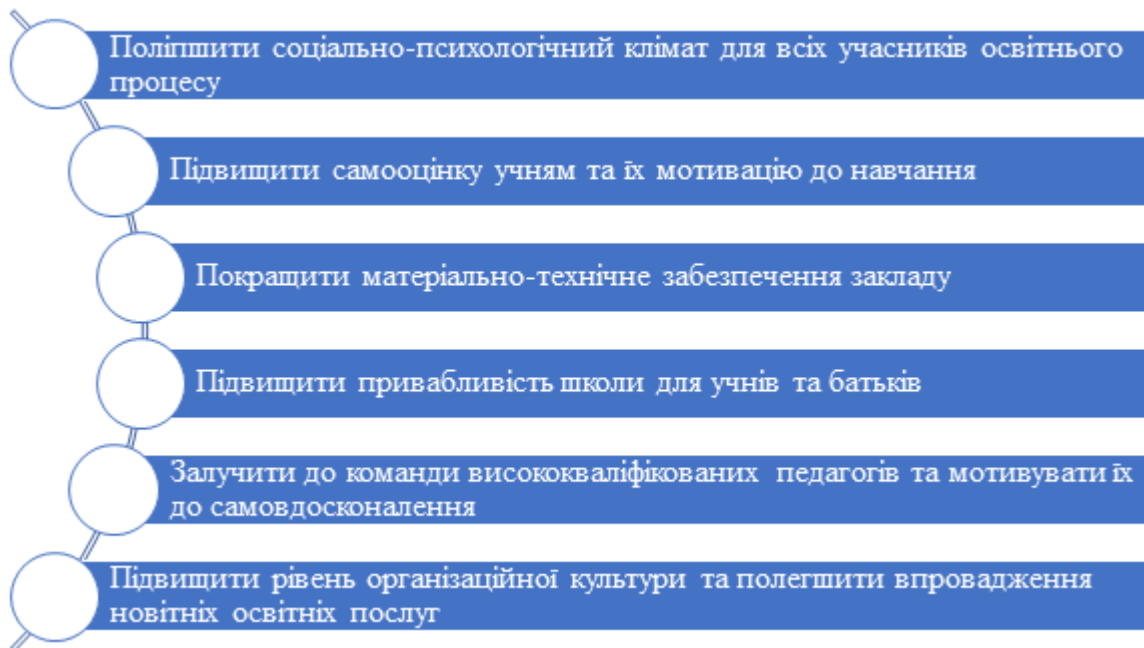


Рис. 3.1 Завдання, які вирішує позитивно сформований імідж

Ефективна стратегія управління іміджем Ліцею №4 міста Житомира в умовах невизначеності має бути комплексною, системною та гнучкою.

Основні етапи формування стратегії включають:

1. Етап - формування місії, візії Ліцею №4 м. Житомира, Визначення цілей і цільової аудиторії.

Показано Місію та Візію Ліцею №4 міста Житомира на рис. 3.2

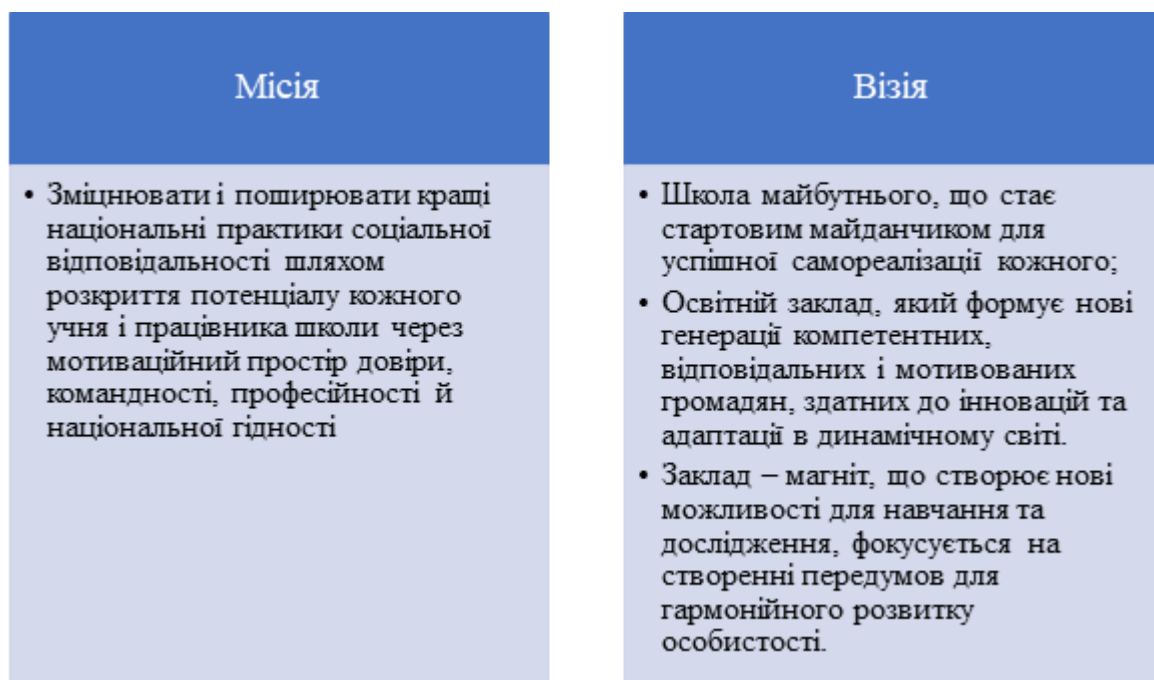


Рис. 3.2 Місія та Візія Ліцею №4 міста Житомира

Оскільки Місія та Візія навчального закладу задають орієнтир, доцільно визначити напрямки розвитку закладу на практиці. Розглянемо напрями розвитку Ліцею № 4 на рис. 3.3



Рис. 3.3 Напрямки розвитку ліцею

Чітке формулювання бажаного іміджу ліцею та визначення ключових аудиторій (учні, батьки, громада, влада), а також розуміння їх очікувань і потреб спрямовують зусилля на формування позитивного образу закладу.. На рис. 3.4 розглянемо цільову аудиторію та очікування кожного.

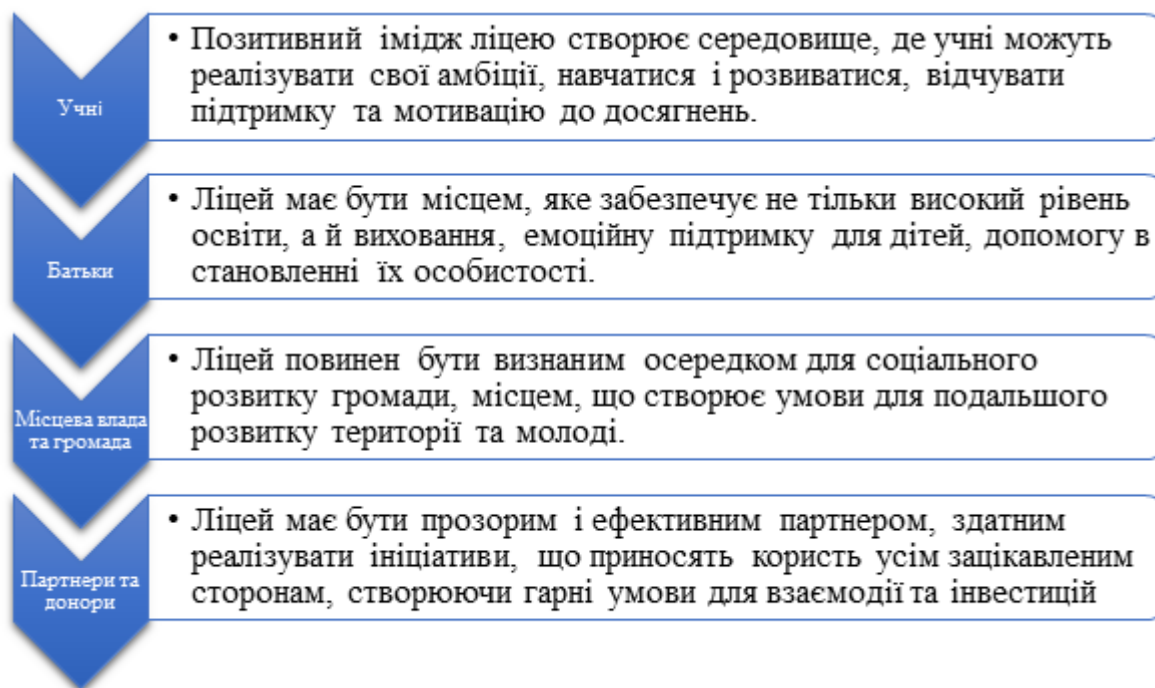


Рис. 3.4 Очікування цільової аудиторії

2. Етап оцінки поточного стану і діагностики іміджу.

Проаналізуємо існуюче сприйняття ліцею, включно з оцінкою сильних і слабких сторін у комунікаціях, цифровій присутності, участі у проектах і взаємодії зі стейкхолдерами на платформі Facebook:

↑ **Сильні сторони:**

Кількість підписників 988, порівняно з 2022 роком (230) - приріст за три роки - 758 підписників.

Створено майданчик, де публікуються новини та заходи (наприклад останній: “Подорож педагогів Ліцею №4 міста Житомира до Коростеня” (охоплення 3,2 тис користувачів) [43].

Наявність згадок на інших сторінках батьками (наприклад, “У кого діти навчаються в ліцеї 4, дайте відгук”).

Підтримка вебсайту ліцею, як каналу комунікації, що синхронізується та посилається на Facebook сторінку ліцею.

↓ Слабкі сторони (потребують покращення):

Відсутність регулярності постів, публікуються без контент-плану, стихійно;

Комунікація з аудиторією обмежена: є запитання, на які не надали публічної відповіді;

Оформлення контенту групи не має єдиного стилю та чіткої системи категоризації постів, також не всі пости мають хештеги;

Менше індикаторів мультимедіа-контенту, які важливі для залучення користувачів, здебільшого публікуються фото.

Оцінка сторінки наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка Facebook сторінки Ліцею №4 міста Житомира

| Оформлення і Довіра | | | |
|---------------------------------|-----|--|--|
| Критерій оцінки | Бал | Коментар | Кроки для покращення |
| Офіційність та ідентифікація | 3 | Є чітка назва та аватар, але немає повної адреси та контактних даних | Обов'язково додати повну юридичну адресу та актуальні номери телефонів та e-mail в розділ “Про нас”. Це важливо для довіри |
| Доступність ключової інформації | 2 | Немає прямого посилання на сайт школи | Додати посилання на офіційний сайт школи, можливо, закріпити у шапці сторінки або додати у опис спільноти. |
| Візуальна привабливість | 4 | Виглядає посередньо, але охайно | Попрацювати над якістю обкладинки, щоб вона виглядала більш професійно та привабливо |
| Цільова аудиторія | 5 | Контент стосується батьків і учнів | Розширювати цільову аудиторію, шляхом урізноманітнення контенту |
| Оцінка Контенту та Комунікації | | | |
| Релевантність | 5 | Контент відповідає | Продовжувати публікувати в |

| контенту | | темі ліцею | контексті шкільного життя |
|-------------------------------|---|--|---|
| Регулярність та своєчасність | 3 | Нестабільно: буває довго немає публікацій, буває 3 в день. | Створити контент-план. Розподілити пости рівномірно. (наприклад, 1 пост щодня, або 3-4 рази в тиждень). Алгоритми facebook цінують стабільність |
| Освітня та Соціальна цінність | 1 | Немає корисних постів, більшість - звіти подій | Введіть нові рубрики. Наприклад, "Поради психолога", "Анонс важливих змін в освіті", "Цікаві факти з уроків" |
| Якість фото та відео | 4 | Якість хороша, але не завжди | Пройти онлайн-курс з мобільної фотографії, використовувати базові редактори фото |

Отже, сторінка Ліцею у Facebook отримала посередню оцінку - 3,38 /5, що свідчить про задовільний стан та такий, що потребує вдосконалення рівня цифрової комунікації. Це означає, що заклад має свої напрацювання, сформований інформаційний простір, але не системний та не керований.

Основними проблемами - несистемні публікації, відсутність айдентики, недостатнє використання суспільно значущого контенту.

Для повного аналізу переглянемо статистику публікацій за останній місяць

Оцінка органічної залученості (за останній місяць) наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка органічної залученості

| Критерій оцінки | Значення | Коментар |
|--|--|---|
| Динаміка охоплення | 21857 користувачів (зростання на 188%) | Високе зростання за період |
| Залучення (реакції + коментарі) Рівень залученості ER | 2349 реакцій + 68 коментарів = 2417 ER = 11,06% | Високий показник, контент дуже ефективний для залучення |
| Якість підписників | 31 нових за період | ER та приріст підписок свідчить про якість |

| | | |
|----------------------------|---|---|
| Обсяг обговорень та згадок | 68 коментарів, 91 активних користувачів | Достатня кількість, варто стимулювати коментувати |
|----------------------------|---|---|

Оцінимо ведення сторінки закладу з огляду взаємодії та зворотного зв'язку у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Взаємодія та зворотній зв'язок

| Критерій | Бал | Кроки для покращення |
|--------------------------------|-----|---|
| Швидкість та якість відповідей | 3 | Встановити правила комунікації та відповідальності за відповіді |
| Політика коментування | 2 | Провести зустріч із вчителям про важливість коментування та публічного спілкування |
| Відгуки та рекомендації | 3 | Заохочувати батьків залишати позитивні коментарі та відгуки про ліцей, успішні заходи |

3. Етап - розробка ключових повідомлень та іміджевих характеристик.

На цьому етапі визначають повідомлення, що відображають цінності, унікальні риси та сильні сторони Ліцею №4 міста Житомира. Саме ці повідомлення стануть основою для подальшого просування іміджу закладу через різні комунікаційні канали. (рис.3.5.)



Рис. 3.5 Ключові повідомлення

4. **Етап - вибір і впровадження каналів комунікації.** Ліцей №4 використовує змішану модель комунікації (соціальні мережі, офіційний сайт, співпрацю зі ЗМІ та івенти). Основним каналом для публікацій новин, фото, важливої інформації, на разі, є Facebook сторінка. На вебсайті публікують офіційні документи, положення і т.д.. Співпраця зі ЗМІ та участь у міських подіях дає можливість розширити та залучити зацікавлену аудиторію.

5. **Етап - формування стратегії та дієвих інструментів** Після реалізації попередніх етапів та збору повної інформації, аналізу цифрових платформ закладу освіти інформації, стратегію та дієві інструменти розглянемо в розділі 3.3.

6. **Моніторинг результатів.** Завершальним етапом для оцінки успішності реалізації заходів та коригування подальших дій є діагностика

проведених заходів. До основних категорій цифрових інструментів, які відіграють провідну роль у процесі моніторингу та оцінки іміджевої стратегії закладу, можемо віднести веб-аналітику, моніторинг соціальних медіа та онлайн-опитування, та форми зворотного зв'язку [42. С.21]. На основі зібраних даних проводиться комплексний аналіз ефективності іміджевої стратегії. Важливо враховувати не лише кількісні показники, але й якісні аспекти, такі як: емоційне сприйняття іміджу та асоціації, які він викликає у цільової аудиторії [42. С. 22].

Бюджет запропонованих заходів залежить від масштабу і каналів комунікації, кваліфікації персоналу та залучення зовнішніх фахівців. Основні бюджетні статті можуть включати створення та підтримку сайту, ведення соцмереж, виробництво відео та фото контенту, організацію подій і придбання сервісів моніторингу.

3.2. Розробка дієвих інструментів та технології для підтримки позитивного іміджу закладу освіти.

Результати дослідження аналізу іміджу Ліцею №4 міста Житомира у розділі 2 роботи, свідчать про те, що ефективна стратегія управління іміджем освітніх закладів в умовах невизначеності має бути комплексною, системною і гнучкою, яка складається з кількох ключових етапів, показаних в таблиці 3.4.

Таблиця 3. 4

Етапи формування іміджевої стратегії

| Етап | Важливі аспекти | Інструменти |
|---------------------------------------|--|---|
| Визначення цілей і цільової аудиторії | Чітке формулювання бачення іміджу, цільової аудиторії і очікування | Карта стейкхолдерів SWOT - аналіз іміджу |

| | | |
|--|---|--|
| Оцінка поточного стану і діагностика іміджу | Визначити сильні та слабкі сторони у комунікації з учнями та батьками, цифровій присутності в соціальних мережах, рівень довіри | Опитування педагогів, учнів та батьків Моніторинг статистики цифрових майданчиків Контент - аудит офіційного сайту |
| Розробка і формулювання ключових повідомлень | Повідомлення мають відповідати цінностям закладу та унікальним рисам, які будуть просуватись | “Слоган” або девіз ліцею, візуальна айдентика (логотип, кольорова гама, гімн). Дотримання єдиного стилю у комунікації |
| Вибір і впровадження каналів комунікації | Визначення платформ для комунікації | Соціальні мережі, сайт, ЗМІ, івенти, PR- кампаній, що формують позитивний імідж |
| Формування антикризових механізмів | Створення алгоритму реагування на кризові ситуації | Протокол кризового реагування Внутрішня комунікація Чек - лист для інформаційних повідомлень |
| Постійний моніторинг і оцінка ефективності стратегії | Відстеження результатів, аналіз ефективності PR- кампаній, зворотній зв'язок | SMART -завдання KPI діяльності Аналітика переглядів і коментарів. Опитування задоволеності |

На прикладі усунення конкретної кризової ситуації в Ліцеї №4 міста Житомира, представленої в табл. 3.5, розглянемо основні елементи комунікаційної стратегії.

Таблиця 3.5

Елементи кризової комунікаційної стратегії

| Елемент | Опис | Реакція |
|-------------------------|--|---|
| <u>Кризова ситуація</u> | На сторінці у Facebook Ліцею №4 міста Житомира, з'явилися обурені коментарі батьків через рішення адміністрації тимчасово перевести учнів 5- 7 класи на дистанційне навчання. Причиною цього став ремонт коридорів першого поверху, де | <u>До комунікації:</u> 42 негативних коментарі, 7 публічних претензій; 3 скарги в особисті повідомлення. <u>Після відповіді адміністрації:</u> кількість негативних коментарів зменшилась на |

| | | |
|---------------------------|---|--|
| | розташовані їхні класні кімнати а також ремонт харчоблоку. Це спричинило невдоволення та дискусії в коментарях. | 65% (до 15), поява 9 коментарів підтримки; припинення хвилі ескалації. |
| <u>Цільова аудиторія</u> | Батьки 5-7 класів, основні обурені учасники; Батьки інших класів, як потенційні учасники; Учні 5- 7 класів, потерпають від тривожності через зміну формату навчання; Педагогічний колектив, як канал комунікації із батьками, мають дотримуватись узгоджених позицій Широка аудиторія, що формує враження про заклад Департамент освіти, як контролюючий орган, може отримати звернення від батьків | У класних чатах - 56 уточнюючих запитань, 49 з яких було зняті після перших пояснень. <u>Від учнів</u> : зменшення звернень щодо тривожності (за словами класних керівників) - орієнтовно на 40%; Скарги до Департаменту: до відповіді - 2, після - 0. |
| <u>Комунікативні цілі</u> | Знизити рівень негативу у коментарях, краще його нівелювати; Підтвердити прозорість управлінських рішень; Зберегти довіру; Показати активну, доброзичливу позицію адміністрації у спілкуванні з батьками | Показник залучення під постом збільшився вдвічі: 214 переглядів →487. Негативна лексика в коментарях зменшилась на 70%. 22 батьки поставили реакцію “Подобається”, 6 - “Поширили” пост |
| <u>Ключові меседжі</u> | “Труднощі тимчасові, проте затишок і оновлене освітнє середовище- це інвестиція у комфорт дітей” “Безпека - пріоритет, оскільки перебування учнів під час ремонту неможливе” “Навчальний процес продовжується в повному обсязі та за розкладом, висококваліфіковані в цифрових інструментах вчителі забезпечать якісне, інтерактивне навчання” “Ми вдячні за підтримку та довіру, готові до відкритого діалогу” “Оновлений харчоблок за грантові кошти забезпечить якісне харчування для формування здорової особистості” | 78 % коментарів стали нейтральними або позитивними; 11 батьків коментували, що “зрозуміли ситуацію”, “дякують за пояснення”. |
| <u>Канали комунікації</u> | Головний майданчик-Facebook ліцею Повідомлення у класних чатах (Viber/Telegram) від класних керівників | Facebook: 487 переглядів, 28 реакцій, 6 поширень, 15 коментарів підтримки. |

| | | |
|---------------------|--|---|
| | Приватні повідомлення батькам | Класні чати: 95% батьків ознайомились із повідомленнями (за переглядами). Приватно відповіли 17 батькам, всі отримали рішення/інформацію без повторних звернень. |
| <u>Комуникатори</u> | Директор, як автор офіційної відповіді на Facebook Класні керівники 5-7 класів пояснюють ситуацію у класних чатах Заступник директора комунікує з педагогами щодо організації дистанційного навчання | Офіційна відповідь директора зібрала найбільше охоплення за останній місяць (+60% до середнього показника постів). Класні керівники відзвітували про повне припинення хвилі запитань. Педагоги відзначили, що 97% учнів вдало підключились до дистанційних уроків. |

Ще одним важливим етапом у формуванні ефективної стратегії є функціонування сайту закладу освіти. На прикладі Ліцею №4, пропонуємо конкретні кроки по відродженню сайту, методом кореляційної матриці в таблиці 3.5.

Таблиця 3. 5

Кроки по відродженню сайту Ліцею №4 м. Житомира

| Дія | Кореляція | Конкретні кроки | Результат |
|-----------------------------------|---|--|---|
| S+O (Сильні сторони + Можливості) | Використання висококваліфікованих педагогів для публікації їх освітніх досягнень та історій перемог та успіху | Публікація статей на вебсайті, блоги, створення бази інтерактивних відеоуроків | На 20% підвищиться цифрова взаємодія з учнями, на 10% збільшиться відгуків про довіру від батьків |

| | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|
| | Активна участь у конкурсах та проєктах на локальному і національному рівні допоможе залучити гранти для підтримки іміджевих ініціатив, оновлення простору та зовнішнього вигляду ліцею | Створення окремої сторінки з описом конкурсів, публікація результатів реалізації грантів (фото до і після), розроблені сторітелінг - матеріали про історії, що досягли успіху, реалізацію інноваційних проєктів, презентація можливостей закладу освіти для партнерів та донорів через сайт ліцею | 50% охоплення аудиторії через сайт, Два зацікавлених донори для фінансування ініціатив, що формують позитивний імідж закладу |
| W+O (Слабкі сторони + Можливості) | Недостатньо активна присутність у цифровому просторі стейкхолдерів може бути підвищена впровадженням стратегії цифрового маркетингу (таргет, сторітелінг, корисний відео-контент). | Модернізація дизайну та структури сайту, регулярні авторські уроки, конкурси та інтерактивні челенджі, чітко сформований контент- план, таргетовані пости для учнів та батьків, відстеження активності, коригування стратегії | Як результат: на 60% збільшилась відвідуваність сайту, розширилось коло стейкхолдерів |
| | За допомогою співпраці із успішними ЗВО, що є територіальними сусідами може бути вирішена проблема обмеженої матеріально - технічної бази шляхом проведення на їх території спільних івентів. | Визначити ЗВО поруч із ліцеєм, які мають необхідні приміщення та інфраструктуру для проведення заходів, підписати угоду, розробити календар іміджевих івентів, провести подію із залученням учнів, батьків та громади, висвітлити на сайті ліцею із посиланням на ЗВО - партнера. | Закріплена партнерська мережа із сусіднім ЗВО для регулярних спільних івентів, на 30% збільшиться кількість переглядів та коментарів на сайті за рахунок публікацій про спільні заходи. |

| | | | |
|----------------------------------|--|---|---|
| S+T (Сильні сторони + Загрози) | Наявність єдиного осередку дистанційного навчання в Ліцеї №4 м. Житомира підвищує його конкурентоспроможність серед закладів освіти | Створення окремої сторінки “Дистанційне навчання” із структурованим доступом для учнів, батьків і вчителів, маркетингове позиціонування, як сучасний інноваційний, безбар’єрний, гнучкий заклад, що підтримує громадян, які знаходяться за кордоном | На 40% збільшиться аудиторія, за рахунок громадян, що знаходяться за кордоном та зацікавлених у дистанційному навчанні. |
| | Співпраця з місцевими органами управління та активне ведення соціальних мереж дозволять попередити або мінімізувати ризики обмежених ресурсів для реалізації PR-кампаній, таким чином забезпечуючи інформаційну підтримку та залучення громади | Залучати місцевих лідерів думок та представників органів місцевого самоврядування до загальноліцейських заходів, налагодити співпрацю з пресслужбою міської ради для отримання підтримки у поширенні контенту. | Не менше 10 публікацій на офіційних ресурсах місцевої влади, реалізація 2 PR проєктів на рівні громади за поточний рік. |
| W + T (Слабкі сторони + Загрози) | Формальне сприйняття учнями адміністрації, створює відчуження між учасниками освітнього процесу. У поєднанні з емоційним вигоранням педагогів, можемо отримати зниження командного духу та втрати автентичності у зовнішньому сприйнятті ліцею | Запровадити регулярні неформальні зустрічі, молодіжні тристоронні форуми, “кава з директором”, проведення тренінгів з емоційного інтелекту, проведення родинних свят із залученням всіх учасників освітнього процесу | В результаті опитувань, на 20% зменшилось емоційне вигорання вчителів та на 15% підвищилась довіра до адміністрації. |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | Втрата учнів 9-х класів посилює загрозу зменшення контингенту та зниження впізнаваності ліцею. У поєднанні із високою конкуренцією це загрожує ослабленню репутації та кадрового потенціалу | Створити тематичні клуби та спільноти учнів, де діти відчують себе частиною колективу, об'єднати учасників освітнього процесу у святкуванні ліцейних днів, ритуалів, нагород. Розвивати учнівське наставництво, створюючи емоційний зв'язок із ліцеєм | 85% учнів у річному опитуванні відчують себе частиною ліцейної спільноти, 70% учнів погоджуються ділитися своїми досягненнями для публікацій на сайті або в соціальних мережах. |
|--|---|---|---|

Отже, враховуючи оцінку поточного стану іміджу Ліцею №4 міста Житомира та запропоновані кроки для його покращення, пропонується План впровадження конкретних кроків, який поєднуємо із Річним планом роботи ліцею на 2026/2027 навчальний рік представлений у таблиці 3.6.

Таблиця 3. 6

План впровадження кроків для покращення іміджу Ліцею №4 м. Житомира

| П. н | Місяць | Основні дії | Очікувані результати |
|------|----------|---|---|
| 1. | Серпень | Створити команду (заступник з виховної роботи, педагог організатор, представник учнівського самоврядування) . Провести стратегічну сесію щодо узгодження місії, візії та цінностей закладу. Сформувати карту стейкхолдерів. Провести SWOT аналіз поточного стану та визначення точок зросту. Провести аудит іміджу шляхом анкетування учнів, батьків, педагогів. Створити внутрішній чат для комікації. | Створено команду, кожен розуміє свою сферу діяльності. Зібрано базові дані. |
| 2. | Вересень | Провести аудит веб сайту та сторінки у Facebook, згідно Положення про веб сайт. Створити контент-план на 3 місяці. Провести День відкритих дверей у закладі. | Створено контент-план для вебсайту та соціальних мереж |
| 3. | Жовтень | Запустити оновлений план публікацій (регулярні пости 3-4 рази на тиждень) з командою з комунікацій, можна залучити | Впізнаваність цифрових каналів та залученість до |

| | | | |
|-----|----------|---|---|
| | | представників учнівського самоврядування, розробити візуальну айдентику (логотип, кольори, шрифт, обкладинку сторінки) | публікацій, за результатами опитувань, покращилась на 80% |
| 4. | Листопад | Залучити педагогів із Осередку дистанційного навчання та провести загальноміський вебінар із використання цифрових технологій. | Розширено цифрову присутність ліцею. До тренінгу залучено 120 педагогів із інших закладів |
| 5. | Грудень | Організувати та провести екологічну акцію “Зелений ліцей”. Висвітлити подію в ЗМІ, сайті та соціальних мережах. Почати публікувати блоги педагогів | 57 позитивних відгуки про ініціативу, відсутність негативних |
| 6. | Січень | Провести моніторинг показників Facebook (ER, приріст підписників) | Підготовлена статистика для порівняння та коригування подальших дій |
| 7. | Лютий | Створити відео - презентацію про ліцей. Запустити окремий розділ (сторінку) з відео на сайт. | Кількість згадок про ліцею, зросла на 7% |
| 8. | Березень | Створити піар кампанію “Ліцей - вибір майбутнього”, залучити до реалізації учнівське самоврядування. Провести ряд заходів про унікальність та перспективи закладу (інтерв’ю, пости, банери) | За результатами опитувань обізнаність про заклад зросла на 15% |
| 9. | Квітень | Запустити цикл публікацій про досягнення учнів (перемоги в конкурсах, олімпіадах) “Гордість ліцею”. Організувати волонтерську акцію для тварин “Найменші наші друзі”. | 28 репостів публікацій про досягнення. Зібрано 85 кг корму для тварин у притулку. |
| 10. | Травень | Розробити план дій (чекліст) реагування на негатив або неправдиву інформацію, опір змінам батьків. Відвідати членам команди тренінг із кризових комунікацій, можна онлайн. | Створений чек ліст для реагування на негатив |
| 11 | Червень | Провести аналіз результатів за 9 місяців (аудит цифрових майданчиків, опитування учасників освітнього процесу громади). Коригування стратегії з урахуванням аудиту результатів. Провести подію “День довіри” та залучити не тільки учнів та батьків а й громаду, залучити | 24 пости у соціальних мережах зі згадкою про Ліцей №4 міста Житомира |

| | | | |
|----|--------|--|---|
| | | ЗМІ. | |
| 12 | Липень | Підготувати річний звіт іміджевої діяльності та представити її на пісумковій зустрічі з учасникам освітнього процесу. Відзначити найактивніших учасників PR кампанії. | Підготовлений звіт про діяльність, за результатами опитувань сформовано позитивний образ ліцею у 89 респондентів. |

Таким чином, для формування позитивного іміджу закладу освіти важливо реалізувати запропоновану стратегію з підтримки позитивного іміджу Ліцею №4 м. Житомира, яка включає створення команди, моніторинг проміжних результатів, використання соціальних мереж, створення власного контенту та планомірне його висвітлення. Реалізація плану підвищить довіру, впізнаваність та залученість учнів, батьків та громади.

3.3. Розрахунок ефективності впливу запропонованих заходів на імідж закладу освіти

Оцінка ефективності впливу іміджевих заходів є важливим етапом управління репутацією закладу освіти, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, рівень зацікавленості та реальний вплив на цільову аудиторію. Аналізуючи ефективність проведених подій не тільки фіксуємо отримані результати, а й в подальшому вдосконалюємо комунікаційну стратегію Ліцею №4 міста Житомира.

Для об'єктивної оцінки впливу розроблених заходів в розділах 3.1. та 3.2. застосуємо модель оцінювання іміджу. Фокусується вона на вимірюванні трьох ключових груп показників (KPI), які розглянемо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Опис KPI (ключових показників ефективності)

| KPI | Компоненти, які вимірюються | Інструменти |
|-----|-----------------------------|-------------|
|-----|-----------------------------|-------------|

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Задоволеність стейкхолдерів | Сприйняття ліцею учнями, батьками, співробітниками та місцевою громадою | Результати повторного анкетування (порівняння з Розділом 2), відгуки |
| Цифрова ефективність | Якість, регулярність та охоплення комунікації у цифровому просторі. | Метрики соціальних мереж (охоплення, залученість, приріст підписників), трафік вебсайту, тональність коментарів |
| Репутаційний капітал | Зовнішнє визнання, соціальна відповідальність та фінансові результати | Кількість згадок у ЗМІ, кількість залучених партнерів, динаміка набору учнів, раціональність використання ресурсів |

Розрахунок ефективності далі базуватиметься на прогнозованих або пілотних даних за цими показниками, в табл. 3.8. продемонстровані результати впровадження заходів із розділів 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.8

Прогнозована ефективність та доцільність впровадження заходів

| Захід | Основна мета | Відповідний КРІ | Результат | Обґрунтування |
|--|---|------------------------------------|---|---|
| Розробка та впровадження фірмової айдентики (3.1) | Підвищення впізнаваності та консолідація іміджу | Задоволеність Цифрова ефективність | Збільшення впізнаваності на 10-15% | Створення єдиного корпоративного стилю підвищує довіру та підкреслює професіоналізм |
| Оптимізація вебсайту (3.2) | Покращення інформативності та доступності ключових даних | Цифрова ефективність | Зниження показника відмов на 20% | Якісний сайт – це «візитівка», що нівелює неточність сприйняття |
| Залучення SMM – спеціаліста/інженера електроніки (3.2) | Системна робота з цифровими каналами | Цифрова ефективність | Збільшення охоплення аудиторії на 30% у соціальних мережах | Професійне управління контентом забезпечує оперативність та релевантність |
| Співпраця з Управлінням культури (Кейс) | Посилення соціальної відповідальності та зовнішнього іміджу | Репутаційний капітал | 90%+ позитивних відгуків (за результати опитувань пілотного заходу) | Продемонстровано, що зовнішні партнерства без значних витрат ліцею дають максимальний результат |

Варто зазначити, що більшість запропонованих заходів вимагають мінімальних фінансових вкладень (реорганізація, внутрішній ресурс і т.д.) при

високому репутаційному ефекті (наприклад, залучення SMM- спеціаліста на аутсорсі/волонтерських засадах).

Для верифікації моделі ефективності було проведено пілотне впровадження одного з ключових івент-заходів.

1. Короткий опис:

На базі Ліцею №4 м. Житомира відбулась творча зустріч із народним артистом, заслуженим працівником культури, заслуженим діячем мистецтв України, піснярем Вадимом Крищенком, який в дитинстві був учнем навчального закладу, ще тоді ЗОШ №1.

Метою заходу було:

популяризація української культури серед молоді та демонстрація того, що сучасна література створюється діючими митцями;

формування позитивного іміджу ліцею, як простору сучасної культурної взаємодії;

демонстрація кооперації між закладом освіти та державним органом влади.

2. Особливості організації та співпраці.

Зустріч стала ефективним прикладом співпраці закладу освіти з місцевою владою. Управління культури здійснювало організаційну та технічну функції, інформаційне забезпечення. Ліцей надавав простір та підготував сценарій виступу учнів до зустрічі із поетом. Таким чином, івент поєднав високу якість проведення та економічну доцільність, що є прикладом раціонального використання матеріальних ресурсів у побудові іміджу державного закладу освіти.

3. Методи оцінки ефективності.

Кількісні: Облік співвідношення запрошених та учасників зустрічі, анкетування учнів, батьків та педагогів та виявлення відсоткового співвідношення емоційного враження, корисності та оцінки організації заходу, статистика інформаційного залучення через соціальні мережі (публікації, поширення, перегляди, лайки, коментарі).

Якісні: відгуки у відкритих питаннях анкет, спостереження щодо емоційної залученості аудиторії, аналіз коментарів у соціальних мережах, експертна оцінка Управління культури щодо співпраці.

4. Результати оцінювання:

Розглянемо кількісні та якісні показники моніторингу результатів якості проведення заходу таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Кількісні та якісні показники моніторингу

Кількісні показники:

| Показник | Кількість | Відсоток | Коментар |
|--|-----------|----------|---|
| Учасники (учні, педагоги, батьки, бібліотекарі міста, охочі громадяни) | 110 | 100% | Повна заповненість залу |
| Задоволені організацією (якісний показник) | 104 | 95% | Результати анкетування |
| Позитивна оцінка змісту зустрічі | 102 | 93% | Високо оцінено виступ В. Криценка |
| Соціальні взаємодії | 340 | - | Активне обговорення у спільнотах |
| Витрати ліцею на організацію | 0 грн | - | Усі фінансові витрати покрито Управління культури |

Якісні показники:

| Джерело | Основні враження | Цитати |
|---------|--|---|
| Учні | Натхнення від зустрічі з живим поетом, гордість приналежності до ліцею | “Неймовірно зустрітись із народним артистом України, який ще й навчався у нашому ліцеї” |
| Вчителі | Новий формат виховної роботи, підвищення престижу ліцею | “Гордість за те, що наш заклад вийшов на такий рівень організації івентів” |

| | | |
|---------------------|---|--|
| Управління культури | Позитивний приклад співпраці освіти та культури | “Приклад проведення зустрічі на базі Ліцею №4 вказує на те, що навчальні заклади можуть бути культурними осередками” |
| Соцмережі | Висока активність громади | “Житомиру потрібні такі події!” |

5. Висновки: Співпраця ліцею із Управлінням культури показала високу ефективність у формуванні іміджу навчального закладу, як сучасного культурно-освітнього центру. Понад 90% опитаних позитивно оцінили подію, а кількість переглядів і реакцій в соціальних мережах вдвічі перевищила середні показники. Значить було досягнуто два КРІ: Задоволеність та Цифрова присутність.

При мінімальних затратах - максимальний результат. Менеджмент заходу у співпраці із державним органом показав найвищий результат при раціональному використанні коштів ліцею. Таким чином було досягнуто Репутаційного капіталу.

Проаналізувавши недоліки, визначили, що в плануванні наступного івенту потрібно більше приділити увагу розміщенню задіяних учнів, продумати місце їх очікування перед виступом, щоб не було скупчення.

Рекомендується продовжувати розвиток партнерських стосунків із державними установами міста, знаходячи точки дотику та зацікавлення у подібних ініціативах.

Запровадити практику проведення зустрічей з відомими та успішними випускниками.

Таким чином, на прикладі Ліцею №4 міста Житомира розроблений комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на посилення репутаційного капіталу закладу, підвищення його впізнаваності та формування довіри з боку громади.

Формування позитивного іміджу закладу освіти - тривалий системний процес, який передбачає командну роботу. Визначені місія та візія, цінності

організації мають бути суспільно затверджені, щоб всі подальші кроки у вдосконаленні образу навчального закладу відбувались у синергії дій.

Заходи потрібно планувати, а всі непередбачувані обставини нівелювати комплексом антикризових дій, які будуть розроблені та затверджені командою.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі представлено комплекс практичних рекомендацій щодо формування та підтримки позитивного іміджу Ліцею №4 міста Житомира в умовах невизначеності. Проведений аналіз показав, що ефективне управління іміджем закладу потребує системного підходу. Стратегічне планування, прозора комунікація та ефективний моніторинг результатів дозволяє всебічно організувати заходи для забезпечення позитивних результатів в управлінні іміджем.

Запропонована стратегія включає такі етапи:

1. Визначення місії, візії та цінностей закладу, формування картки стейкхолдерів, та їх очікувань;
2. Оцінка поточного стану і діагностика іміджу, визначення слабких та сильних сторін;
3. Розробка ключових повідомлень та іміджевих характеристик;
4. Вибір та впровадження каналів комунікації;
5. Формування стратегії та дієвих інструментів;
6. Моніторинг результатів та оцінка успішності.

Значну увагу приділено цифровій присутності закладу, оновленню контенту та модернізації вебсайту для забезпечення доступності та відкритості.

Приклад кризової ситуації підтверджує важливість розробленого плану дій в умовах загроз у мінімізації потенційних іміджевих втрат. Аналіз проведеного культурного івенту засвідчує важливість співпраці ліцею із державними інституціями для підсилення іміджу, залучення нової аудиторії та раціонального використання ресурсів.

Використовуючи SWOT-аналіз, методом чотирьох ліній стратегічних дій сформовано конкретні задачі для використання можливостей та запобігання загроз.

Аналіз сторінок у соціальних мережах, показав, що ліцей вже має хорошу базу та високі показники залученості, однак не вистачає системного підходу до управління цифровою комунікацією, відсутність корпоративної айдентики. Це типові проблеми для державних шкіл, але їх вирішення допоможе зробити імідж передбачуваним та керованим.

Приклади кризових ситуацій та проведених подій показав, що адміністрація ліцею здатна комунікувати та досягати високих результатів, навіть за мінімальних ресурсів.

Запропонована стратегія та покроковий план дозволять ліцею стати впізнаваним, відкритим, сучасним. Якщо команда працюватиме злагоджено, з узгодженою місією, візією, цінностями, імідж Ліцею не тільки покращиться, а й розвиватиметься та залучатиме нових учнів та партнерів.

В межах дослідження також розроблена модель оцінювання іміджу на основі ключових показників ефективності (КПІ), яка дозволяє ефективно верифікувати результати впровадження заходів.

Розглянутий кейс із проведеним івентом, дозволив продемонструвати ефективне використання ресурсів для максимально позитивного результату.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження проблеми управління іміджем закладу освіти в умовах невизначеності було встановлено, що сучасний освітній простір вимагає від керівників та адміністрації гнучкості, стратегічного мислення та здатності швидко адаптуватись до змін. В роботі всебічно проаналізовано теоретичні основи, сучасні моделі управління іміджем та практичні підходи для підвищення репутаційної стійкості Ліцею №4 міста Житомира в умовах невизначеності. Проведене дослідження дозволило встановити, що імідж закладу освіти є багаторівневе явище, яке формується під впливом зовнішніх та внутрішніх комунікацій, організаційної культури, цифрової культури та здатності адміністрації ефективно діяти під час кризових комунікацій. На основі зібраних даних були розроблені практичні рекомендації для покращення іміджу Ліцею №4 міста Житомира, систематизацію комунікації із цільовими аудиторіями та вдосконалення кризового управління.

Для реалізації мети дослідження було виконане поетапне розв'язання поставлених завдань, результати яких узагальнено нижче:

1. У процесі дослідження встановлено, що імідж є цілісним образом навчального закладу, яке поєднує, як зовнішнє сприйняття так і внутрішню корпоративну культуру та взаємодію із цільовою аудиторією. У сучасних умовах невизначеності імідж набуває особливого значення, як інструмент підтримки довіри з боку батьків, учнів, педагогів та громади. Виявлено, що ефективні комунікації, відкритість та регулярність інформування є критично важливим для сталого функціонування навчального закладу під час воєнних загроз та соціально-політичних змін.
2. Проаналізовані теорії та моделі управління іміджем закладу освіти підкреслили важливість синергії дій, цінностей та комунікацій. Важливим є активна присутність ліцею на популярних цифрових майданчиках. Узагальнено, що в умовах невизначеності

найефективнішим є комплексний підхід у створенні стратегії управління іміджем, яка формується на основі інтегрованих комунікації та кризових повідомлень

3. На основі аналізу сучасних підходів встановлено, що ключову роль у кризових ситуаціях відіграє Лідер – директор закладу, що виступає комунікатором. Ефективне кризове управління, передбачає оперативність, достовірність і системність у подачі інформації. Дослідження показало, що Ліцей №4 міста Житомира демонструє високий рівень готовності до кризових комунікацій та здатність підтримувати довіру аудиторій у критичних ситуаціях.
4. Проведений аналіз засвідчив, що імідж Ліцею №4 сформований на середньому рівні та включає як сильні сторони (цифровізація, безпечність, соціальна відповідальність), так і низку проблемних аспектів. Виявлено, що офіційний вебсайт потребує оновлення, а цифрова комунікація — системності та уніфікованої айдентики. Водночас висока активність закладу в соцмережах і позитивний внутрішній клімат створюють базу для подальшого зміцнення іміджу.
5. Умови невизначеності, спричинені війною, реформами та швидкими змінами у цифровому середовищі, суттєво впливають на імідж освітніх установ. Доведено, що Ліцей №4 у цих умовах демонструє стійкість завдяки наявності укриття, пункту незламності, автономних джерел енергозбереження, психологічної підтримки та дистанційного навчання. Це формує образ безпечного та адаптивного закладу, здатного до швидкого реагування
6. Розроблена стратегія включає визначення місії, візії та цінностей, аналіз поточного стану іміджу, формування ключових повідомлень, обґрунтування каналів комунікації, розробку практичних інструментів та подальший моніторинг. SWOT-аналіз дозволив визначити напрями для посилення переваг та мінімізації ризиків.

Особлива увага приділена відродженню вебсайту як ключового каналу комунікації.

7. У роботі розроблено практичні рекомендації та інструменти: оновлений цифровий контент, варіанти єдиної айдентики, типові сценарії кризових комунікацій, моделі взаємодії з аудиторіями. Оцінка їх впливу засвідчила, що впровадження цих заходів сприятиме підвищенню впізнаваності закладу, покращенню якості комунікацій, зміцненню довіри громади та розширенню партнерських можливостей.

Запропонований план дій сприятиме посиленню впізнаваності, відкритості та сучасності Ліцею №4 міста Житомира, а узгоджена робота команди забезпечить подальший розвиток іміджу та залучення нових учнів та партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Формування іміджу ЗВО як фактор конкурентоспроможності та шляхи його удосконалення (на прикладі Донбаської національної академії будівництва і архітектури, Олена Долгальова; Катерина Бутко , ст.57 2021
2. <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D1%96%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B6>
3. Бліхар В. С., Козловець М. А., Горохова Л. В. Філософія: словник термінів та персоналій. Київ : КВІЦ, 2020. 274 с
4. Вознюк, Л., Шапран, Л. (2021). Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка*, № 3 (107), с. 25–31
5. Азізов С. П. Використання концепції управління іміджем підприємства у підвищенні його конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно інвестиційного розвитку. 2018. № 15. С. 74-81.
6. Гринько Т. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6(1). С. 85-90.
7. Костюк, Г. В., & Сторожук, В. В. (2014). Формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Проблеми економіки організацій та управління підприємствами, (1), С. 177
8. Дікусар, О. М. (2021). Збірник тез III Всеукраїнського науково-методологічного семінару «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту». Національна академія педагогічних наук України, ДЗВО. С. 45
9. Синиця, С. М.; Вакун, О. В.; Фурса, Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*, 2019, 38 (1): 147-151.

10. Осипова Є. Л. Брендинг та репутаційний менеджмент як інструмент побудови довіри до бренду / Є. Л. Осипова, Б. О. Покотило // Економічний простір. – 2024. - № 191. - С. 230-234
11. Massey, J. E. (2016). A Theory of Organizational Image Management. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(1), 1–6.
12. Абратт Р., Клейн Н. Aligning Identity, Corporate Branding and Reputation Management as a Strategic Process // *Corporate Reputation Review*. 2012. Vol. 15, iss. 2. P. 104–121. DOI: 10.1057/crr.2012.7.
13. Перес-Санчес М., Гонсалес-Перес І. How corporate social responsibility mediates the relationship between corporate reputation and enterprise risk management: evidence from Spain. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. 2023. Vol. 14, iss. 5. P. 1057–1082. DOI: 10.1108/SAMPJ-07-2022-0268.
14. Whiting, A., Williams, D. Why people use social media: a uses and gratifications approach // *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2013. Vol. 16, iss. 4. P. 362–369
15. Сторітелінг як метод формування гнучких навичок комунікації майбутніх учителів іноземних мов / А. А. Житницька // Теорія та методика навчання та виховання. – 2022. – Вип. 52. – С. 85–94.
16. Бегун А. В., Апостол А. В. Цифрова ідентифікація як ключ до нових бізнес-моделей захисту інформації // *Сучасна економіка*. — 2024. — № 104. — С. 27–33. — Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
17. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства / О. В. Громова, Є. В. Бічева // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 3 (108). – С.95-99
18. Пекар, В., Феєр, О. (2025). Репутаційний менеджмент підприємства. У *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських*

- процесів: реалії і виклики: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції
19. Громова, О. В., & Бічева, Є. В. (2019). Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. *Економіка та підприємництво*, 3(108)
 20. Лукомський В. В. Формування іміджу підприємств у сфері гостинності //The 2rd International scientific and practical conference “Integration of science and practice as a mechanism of effective development”(September 10–13, 2024) Copenhagen, Denmark. International Science Group. 2024. 255 p. – 2024. – С. 132.
 21. Ломачинська, Ірина Миколаївна; Ломачинський, Богдан Геннадійович. Роль медіакультури в інформаційних війнах сучасності. *Skhid*, 2022, 3.3: 66-73.
 22. Вісич, О. А. Сторітелінг як прийом у наративній стратегії. *Вчені Записки*, 2022, 2202253.
 23. Янковець, Тетяна; Медведєва, Катерина. Цифровий брендинг підприємства у комплексі маркетингових комунікацій. *Scientia fructuosa*, 2022, 4: 72-83.
 24. Bondarenko, Tetiana V., et al. Цифрова присутність закладів вищої освіти у соціальних мережах Facebook та Instagram. *Information Technologies and Learning Tools*, 2021, 84.4: 271.
 25. Громова, Олена Володимирівна; Бічева, Є. В. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. 2019.
 26. Яцентюк, С. В. Формування ідентичності та іміджу бренду у процесі його позиціонування. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 2013, 18, Вип. 3 (3): 163-167.
 27. Лозова, Оксана Василівна. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*, 2023, 82.3: 118-127.

28. Майстренко, Ольга Валентинівна; Андрійченко, Ж. О.; Близнюк, Т. П. Етика комунікації працівників у соціальних мережах та її вплив на імідж компанії. 2022.
29. Удод, К. С.; Терьохіна, Д. С.; Величко, Я. І. PR в умовах сучасної України. 2024.
30. Кукіна, Наталія Володимирівна; Савчук, Ярослава Олександрівна; Лялюк, Алла Миколаївна. Аналіз ролі соціальних мереж у формуванні брендової лояльності. *Актуальні проблеми економіки*, 2024, 8 (278).
31. Родіонов, С. І.; Гервіц, Л. І.; Забурмеха, Є. М. Використання соціальних мереж в умовах війни. *Рекомендовано до друку Науково-технічною радою Хмельницького національного університету, протокол № 12 від 09.12. 2022 року*, 2022, 224.
32. Фалович, Володимир; Бакуліна, Наталія; Шушпанов, Дмитро. Особливості використання антикризових комунікацій в управлінні корпоративною репутацією. 2020.
33. Міністерство освіти і науки України. Лист №1/1255-23 від 2023 р. “Щодо розвитку цифрової освіти та цифрової грамотності”.
34. Пелипенко О. Репутаційна стійкість закладів освіти в умовах суспільних трансформацій // *Освітній менеджмент*. – 2022. – №3(45). – С. 56–61.
35. Статут Ліцею № 4 міста Житомира <https://4.lic.zhitomir.ua/statut-shkoli-nova-redaktsiya/>
36. <https://www.facebook.com/share/r/17iTmP4EvW/?mibextid=wwXIfr>
37. https://youtu.be/hkfxKESAT8Q?si=ТВРМVC_pHxU7KC_E
38. Звіт Осередку дистанційного навчання
39. Губенко, Валентина. Організація освіти в умовах війни: рекомендації міжнародних організацій та управлінський аспект. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2024, 7: 22-33.
40. Огнев'юк, Ганна Зіновіївна. Дія закону у часі як вимога правової визначеності. *Альманах права*, 2019, 10: 213-217.

41. Ковалик, О. А.; Реіс, С. Управління Цифровими Ризиками Підприємства. 2022
42. Багінський, С.; Чипорнюк, Віталій. Цифрові інструменти моніторингу та оцінки ефективності іміджевої стратегії підприємства. 2024.
43. <https://www.facebook.com/share/p/16j8E1Eh1A/?mibextid=wwXIfr>
44. <https://osvita.ua/school/rating/95492/>
45. [Імідж організації: поняття, формування, елементи, тактика, вплив. Реферат – Освіта.UA](#)
46. Nikiforenko, Valeriy; Kravchenko, Vera. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2019, 1 (69): 189-198.
47. Васильєва, А. Д. Ситуативний маркетинг: сучасні інфоприводи. Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації: Матеріали всеукраїнської (із зарубіжною участю) наукової конференції/Донецький національний технічний університет/Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. 378с., 2021, 178.
48. [Ліцей № 4 міста Житомира - Головна](#)
49. <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/marketing-digital-world/>
50. [Фінансовий звіт за 2024 рік - Ліцей № 4 міста Житомира](#)