

# **I. НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ**

**СЕРГЕСВА Лариса Миколаївна,**  
*завідувач кафедри професійної і вищої освіти  
Центрального інституту післядипломної освіти  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
НАПН України, доктор педагогічних наук,  
професор, м. Київ*

## **ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ (конспект лекції для слухачів курсів підвищення кваліфікації)**

Процеси демократизації сфер українського суспільства потребують якісно нових механізмів управління всіма рівнями, видами й компонентами вітчизняної освітньої системи.

Виходячи з того, що будь-який розвиток – це специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного, у дослідженні було проаналізовано історичне осмислення та суспільну еволюцію змісту цього поняття. У зв'язку з цим управління розвитком такого специфічного закладу освіти як заклад професійної (професійно-технічної) освіти (далі - ЗП(ПТ)О) потребує окремого спеціального наукового дослідження, що розглядає перспективи інституційного розвитку професійної освіти, як умови її входження до світового освітянського простору, з прозорим державним управлінням із залученням громадськості, що забезпечують розробку механізмів реагування на виклики часу - децентралізацію, регіоналізацію та диверсифікацію професійної освіти і навчання.

Теоретичний аналіз підтвердив, що парадигма управління розвитком сучасним ЗП(ПТ)О визначається системою певних керуючих норм, дій, суб'єктів управління, які відповідають соціальну замовленню суспільства, що склалася, та ґрунтується на принципах управління: демократизації, гуманності, педагогічної цілеспрямованості, раціональної організації управлінської праці, стандартизації тощо.

Нова парадигма управління розвитком ЗП(ПТ)О містить як основний предмет управління процес формування, організації, впорядкування суб'єкт-суб'єктних відношень через координацію, узгодження позицій та дій керівних педагогічних працівників, а продуктом управлінської діяльності виступає різнобічно обґрунтована стратегія розвитку ЗП(ПТ)О як умова духовного і професійного становлення особистостей тих, хто навчається.

Життєво важливі елементи діяльності ЗП(ПТ)О вписуються у перспективу відкритих систем. Оточуюче середовище складається з величезної кількості соціальних, економічних і політичних інституцій. Процес перетворення складається із взаємодіючих підсистем, які перетворюють вхідний продукт у вихідний: підсистема людина-культура (вносить неофіційно встановлені очікування і норми); стратегічна підсистема (генерує інформацію стосовно можливостей та проблем на ближню та віддалену перспективу); технологічна підсистема (забезпечує діяльність всіх структур навчально-виховного процесу); підсистема управління(поєднання і спрямування цих підсистем). Вихідний продукт складають знання, зміна позиції, цінностей, набуття професійних та інших навичок, критичне мислення, зміни у поведінці .

Отже, сприйняття ЗП(ПТ)О в контексті відкритих систем відвертає увагу від статичних властивостей - ролей, правил, офіційних цілей і структур - у бік динамічних властивостей, якими є цикли поведінкових подій, заплутаності відносин усередині мережі взаємозалежних організацій і затримувачів, через які часто руйнується збалансований розвиток подій усередині системи, а різні рівні напруження в організаційному доквіллі впливають на здатність функціонувати, а відповідно й на стабільність системи.

Не підлягає сумніву, що результати діяльності ЗП(ПТ)О посилюють вплив на всі сфери життєдіяльності суспільства і створюють величезну кількість позитивних **екстерналій** (зовнішні ефекти освіти), що є рушієм соціально-економічного розвитку країни. Професійно-освітня сфера здатна виробляти не просто різноманітні позитивні екстерналії, які відповідають потребам галузі й громади. Це дає підстави стверджувати, що професійна освіта відтворює певні соціальні типи культури (етнічні, історичні, локальні, регіональні, групові) та їх складові - систему цінностей, норм і способів діяльності - і передає професійну культуру, завдяки чому скорочується соціальний час, який витрачається на її засвоєння.

Найбільш розповсюдженим тлумаченням зовнішніх ефектів освіти, є те що в результаті здобуття освіти індивідом виникають побічні ефекти - позитивні, або негативні, що відображаються на інших суб'єктах, на їх власності чи діяльності або не знаходять взагалі ніякого вияву в витратах того суб'єкта, від якого ці екстерналії відходять.

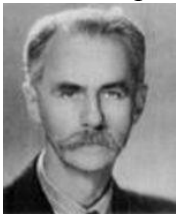
Саме тому професійна освіта має здатність формувати не тільки трудовий потенціал, який приносить доходи для індивіда і суспільства, а й - соціальний та культурологічний, а розвиток окремих членів суспільства сприяє його соціально-економічному розвитку: зростанню суспільної продуктивності праці, появі розподільчого ефекту, підвищенню термінів науково-технічного прогресу, економічному зростанню, вирівнюванню структури доходів індивідів, скороченню безробіття, зниженню криміногенності, підвищенню політичної свідомості громадян, покращенню здоров'я населення, є рушієм соціально-економічного розвитку країни і має вплив на всі сфери і галузі національної економіки.

Сучасний ЗП(ПТ)О за своїми характеристиками має всі ознаки соціального інституту, а саме наявність: соціальних функцій навчання і виховання; регулятивних механізмів функціонування; систем регламентації і контролю за взаємодією учасників процесу освіти. Підкреслимо той факт, що сприйняття ЗП(ПТ)О в контексті відкритих систем, динамічних властивостей (розвитку), з різними рівнями напруження в організаційному довіллі впливає на здатність його функціонування, а відповідно - і на стабільність управлінської системи, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності.

Серед характерних особливостей ЗП(ПТ)О виділяємо необхідність бути відкритими соціальними системами, які мають враховувати постійні зміни, що відбуваються в соціальному середовищі; адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформуватися в їх новий зміст навчання, нові освітні та інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського та освітнього процесу; розвиватися у відповідності до соціальних змін, характеризуватися стратегічним мисленням, баченням, вільним обміном інформації, вмінням працювати командою.

Цілком логічно, що особливу роль тут відіграє **праксеологічний підхід**, який прагне підвести до більш високої форми усвідомлення життя, пізнання життєдіяльності людини, переосмислення і пошуку нових шляхів самовдосконалення.<sup>1</sup>

Терміном «праксеологія»(відгрец.*Πράξις* - дія тагрец.*λογία*) - мова, вчення) сьогодні називають науку про ефективну діяльність. Про прийоми ефективних дій замислювалися завжди, але до ХІХ ст. не було дисципліни, яка займалася б цією проблематикою систематично. Праксеологія - це наука про організацію та управління будь-якою людською діяльністю з метою її оптимізації, з метою покращення її ефективності. Мета праксеології - знайти загальні закони будь-якої людської діяльності, щоб на їхній основі сформулювати загальні принципи людської діяльності.



**Котарбінські Тадеуш-Мар'ян** (1886-1981) (Kotarbiński Tadeusz Marian), польський філософ, математик та логік, представник Львівсько-Варшавської Школи. Засновник праксеології, яка принесла йому світову славу. Згідно з Т.Котарбінські тільки організації, які можуть розвиватися, є найефективнішими.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Богоявленська Ю. В. Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження) [Текст] *Вісник Житомирського державного технологічного університету /Економічні науки*. Житомир: ЖДТУ. 2004. № 2 (28). С. 288–297.

<sup>2</sup>Kotarbiński T. *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum, 1982. с. 111–112.

**Ефект**- це користь, яка приноситься людям і суспільству різниця між затратами і результатами, і здатність цієї різниці задовольняти життєві потреби суспільства, колективу, особистостей, місцевої територіальної громади.

Сучасні підходи до управління розвитком ЗП(ПТ)О потребують розробки практиологічних умов, які б забезпечували якість функціонування відкритого освітнього середовища.

Термін «засада» (основа, початок, принцип) означає те головне, на чому базується, будується щось. Словник української мови подає тлумачення цього терміну у декількох значеннях:

- 1) основа чогось; те головне, на чому ґрунтується, базується що-небудь;
- 2) вихідне, головне положення, принцип; основа світогляду, правило поведінки;
- 3) спосіб, метод здійснення чого-небудь.<sup>3</sup>

Враховуючи його багатоаспектність, в якому відбувається процес управління розвитком ЗП(ПТ)О, визначимо **практиологічні засади** управління розвитком закладу професійної освіти, які забезпечують ефективність управління:



**Розвиток кадрового потенціалу ЗП(ПТ)О:** підвищення кваліфікації викладачів і майстрів виробничого навчання, забезпечення їх стажування на сучасних підприємствах галузі.

Забезпечити в повній мірі соціальний захист учасників системи професійної освіти і навчання, покращити систему підготовки управлінських кадрів для профтехосвіти шляхом оновлення навчальних програм підготовки і спрямування їх на оволодіння новими компетенціями, ефективними формами та методами сучасного управління, здійснення підготовки управлінських кадрів в умовах магістратури.

Професіоналізм управлінських кадрів системи професійної освіти і навчання є запорукою ефективного реформування освітньої галузі, вирішення всіх завдань модернізації системи управління освітою і системи профтехосвіти як постачальника робітничих кадрів для різних галузей.

Дослідження управління компетентністю необхідне, щоб знайти оптимальне співвідношення між витратами і ефектами, застосовуючи принципи «практиологічної теорії» і має зацікавлення як внутрішніх (посередники і працівники страхових компаній), так і зовнішніх (індивідууми, які придбали поліси страхування життя) клієнтів. Управління компетентністю може бути відмічене як істотна частина управління людськими ресурсами. Отже, управління компетентністю - головний детермінант розвитку організації.

Результат цілеспрямованої діяльності компетентного керівника полягає в його здатності повноцінного та ефективного виконання своїх професійних і посадових обов'язків, які визначаються завданнями державної політики з урахуванням сучасних практичних потреб суспільства, освітньої системи та державної влади. Цього вимагають сучасні тенденції трансформації суспільства, які потребують розробки якісно нових засад розвитку освіти. Це стосується не тільки змісту, форм і методів навчання, а й самого розуміння сучасної освіти як неперервної, спрямованої на формування творчих людей глобального інформаційного суспільства XXI століття, здатних до саморозвитку і навчання упродовж життя. Вирішення сучасних проблем з навчання і виховання в нашій країні передбачає відхід від світоглядних стереотипів стосовно взаємовідношення людини і економіки, надання останнім дійсного, природного характеру. До об'єктивних передумов, що викликали новий формат менеджера, належать «нова» економіка і глобалізація.

Підвищення фахового рівня керівних і педагогічних кадрів ЗП(ПТ)О необхідно розглядати як неперервну освіту, що здійснюється у системі післядипломної освіти. Післядипломна освіта сьогодні- це освіта дорослих, навчання та розвиток фахівців з метою приведення їхнього професійного рівня у відповідність до освітніх стандартів, вимог часу, особистісних та виробничих потреб, удосконалення наукового та загальнокультурного рівня, стимулювання та розвитку творчого і духовного потенціалу особистості. Тобто, методологія

<sup>3</sup>Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970–1980. Т. 3. С. 300.

післядипломної освіти сьогодні базується на особистісному й фаховому зростанні людини протягом усього життя.

Актуальність завдання оновлення системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів ЗП(ПТ)О на основі компетентісного підходу обумовлена напрямами державної освітньої політики України щодо забезпечення доступності громадян до якісної освіти та удосконалення професійної майстерності керівних та педагогічних кадрів.

Отже, підвищення кваліфікації є ланкою неперервної освіти і вирішує завдання задоволення професійно-освітніх потреб педагогічних працівників ЗП(ПТ)О у підвищенні їх професійної компетенції. Основними перевагами при підготовці та підвищенні кваліфікації педагогічних працівників для профтехосвіти визначено отримання та поглиблення знань з сучасних виробничих технологій; набуття нових компетентностей та вдосконалення існуючих практичних навичок роботи з новими виробничими матеріалами; оптимальне поєднання теоретичних і практичних занять та висока майстерність педагогів. Вважається за доцільне організувати підвищення кваліфікації та забезпечити стажування викладачів спеціальних дисциплін і майстрів виробничого навчання в умовах виробництва та здійснити на основі аналізу видів робіт та функцій у виробництві та сфері послуг інтеграцію номенклатури професій, забезпечивши перехід від вузькопрофільних до інтеграції професій.

Неоднозначність завдань підвищення кваліфікації потребує необхідності здійснення його новою моделі, яка дозволяє: задавати пріоритетні напрямки у підвищенні кваліфікації; надавати освітні послуги у відповідності до професійних потреб закладів освіти, служб працевлаштування, окремих особистостей; забезпечити системність і цілісність організації підвищення кваліфікації у контексті процесів реформування і розвитку професійної освіти.

Недостатньо тільки побудувати організаційну структуру закладу освіти, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Для цього необхідно, щоб: виконавці добре розуміли, яких результатів необхідно досягти і коли їх очікувати; вони були зацікавлені в їх досягненні; вони отримували задоволення від своєї роботи; соціально-психологічна атмосфера в колективі була сприятливою для продуктивної роботи.

Однією з важливих умов забезпечення мотивації діяльності працівників ЗП(ПТ)О є умотивованість дій самого керівника закладу, що досягається в результаті дотримання ним певних умов: чіткого усвідомлення мотивів своєї управлінської діяльності; чіткої постановки цілей перед собою та своїм колективом, прийняття відповідальності за результати досягнення цілей; використання вольових прийомів та засобів саморегуляції для переборювання труднощів, які виникають при досягненні мети.



**Залучення роботодавців до управління розвитком ЗП(ПТ)О:** діяльність Консультативної та Фахової ради за галузевим спрямуванням, регіональних рад стейхолдерів

Здійснити розробку організаційно-комунікативної стратегії, яка формувала б нову систему відношень для представлення зацікавлених груп, аналізу та узгодження цих інтересів через впровадження демократичних процедур консультацій з громадськістю, експертних опитувань, публічних обговорень, залучення соціальних партнерів.

Розглядаючи управління, говоримо про управлінський цикл, принципи, методи управління, організаційні структури. Сутність викладеного дає підстави говорити про специфічні функції закладів освіти, до яких належать і професійно-технічні. Успішний розвиток економіки й рішення соціальних проблем (зниження безробіття та рівня бідності) залежить від того, наскільки професійна освіта відповідає сучасним потребам ринку праці. Підприємства України розвиваються в умовах об'єктивних законів ринкової економіки, роль держави поступово переміщується в область визначення регуляторних рамок. Розвиток економіки, що базується на концепції відкритості, вимагає також орієнтації на світові тенденції з урахуванням особливостей національного розвитку.

Практика розвинутих і трансформаційних країн показує, що питання фінансування системи професійної освіти і навчання, забезпечення її якості та відповідності потребам ринку праці не можуть бути вирішені без тісної взаємодії держави і роботодавців. Для успішного вирішення цих питань потрібно дати відповіді на низку запитань: «Які форми

партнерства існують у міжнародному досвіді?», «Які передумови необхідні для того, щоб це партнерство ефективно вирішувало питання, які стоять перед ним?», «Як розвиток партнерських відносин впливає на роль держави у розвитку системи профтехосвіти?», «Як слід стимулювати розвиток партнерства роботодавців і ЗП(ПТ)О?»

Поштовхом до розвитку партнерства між закладом професійної освіти і роботодавцями стали значні дисбаланси на вітчизняному ринку праці, що є свідомством того, що держава не може забезпечити якісну професійну підготовку фахівців у відповідності до вимог ринку праці. На сьогодні, за даними Державної служби зайнятості, приблизно 60% вакансій зорієнтовані на кваліфікованих робітників.<sup>4</sup> Крім структурних дисбалансів роботодавці стикаються з низьким рівнем підготовки фахівців, що закінчили ЗП(ПТ)О, відсутністю в них практичних навичок, компетентностей тощо.

Знання роботодавців (щодо потреб і тенденцій ринку праці) та керівництва ЗП(ПТ)О (щодо організації та управління освітнім процесом) є таким, що доповнюють одне одного. Залучення галузевих підприємств та роботодавців до процесу професійного навчання і освіти сприяє покращанню роботи ЗП(ПТ)О та підвищенню якості його навчальних програм. Педагоги (викладачі, майстри виробничого навчання) як правило мають ґрунтовні знання та навички за своєю професією і навчальною дисципліною, володіють вміннями розробляти навчальну програму та оцінювати знання здобувачів освіти. Однак, представники галузевих підприємств мають глибокі знання щодо професійних (кваліфікаційних) вимог до кваліфікованих робітників, попиту та пропозицій на ринку праці.

Успішність підготовки кваліфікованих робітників забезпечується за рахунок використання потенціалу соціального партнерства, який розглядається як реалізація принципів міжнародних стандартів якості, які адаптовані до системи профтехосвіти; реалізація системи ефективного соціального партнерства і забезпечення якості професійної освіти супроводжується, як правило, модернізацією структури закладу освіти - впровадженням у структуру управління ЗП(ПТ)О консультативної ради зі складу соціальних партнерів, науково-методичних і виховних відділів. Соціальне партнерство є обов'язковою умовою забезпечення якості підготовки кваліфікованих кадрів при переході на нові стандарти освіти на компетентнісній основі.



**Моніторинг регіонального ринку праці:** сегментування ринку робочої сили та прогнозування професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів у регіоні.

Дослідження свідчать про необхідність суттєвого вдосконалення існуючого механізму взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці та врахування демографічних тенденцій в регіоні. Для вироблення відповідної стратегії учасникам ринкових відносин необхідно мати уявлення про той потенційний ринок, на який вони виходять. Такий потенційний ринок визначається на основі сегментації, яка складається з низки окремих сегментів. Кожен з них характеризується схожими потребами з боку споживачів, однойменними властивостями робочої сили або однотипною поведінкою найнятих робітників, а також готовністю і можливістю здійснення найму робочої сили.

Аналіз прогнозу розвитку ринку праці - важливий інструмент активного діалогу ЗП(ПТ)О з соціальними партнерами. Наявність такої інформації дає змогу роботодавцям приймати виважені рішення щодо пристосування своєї кадрової та інвестиційної політики до нових умов, вирішити, як забезпечити набір нових працівників потрібного профілю професійної компетентності, як проводити їхнє навчання. Це, у свою чергу, сприятиме формуванню партнерських відносин підприємств із ЗП(ПТ)О, зокрема у сфері підготовки працівників, потрібних професій з числа молоді.

Користуючись прогнозами, заклади освіти можуть обґрунтовано вирішувати, збільшувати чи скорочувати прийом учнів, які професії та спеціальності їм пропонувати, що сприятиме успішному розвитку ЗП(ПТ)О, повнішому задоволенню потреб роботодавців у

<sup>4</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний документ]. Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/rp/pres-reliz/pres\\_1\\_05/pres\\_06\\_05.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/rp/pres-reliz/pres_1_05/pres_06_05.htm)



кваліфікованих працівниках, а громади - у професійній самореалізації шляхом отримання якісних освітніх послуг.

Проведення прогностичних досліджень та організація процедур зі збору та аналізу необхідної інформації є складним завданням, вирішення якого потребує значних людських та матеріальних ресурсів. Основними причинами таких проблем слід вважати відсутність досвіду проведення таких досліджень в Україні, зокрема обрахунку вибірки, оцінки рівня заробітних плат й інше. З цим також пов'язані й основні ризики отриманої інформації. Проте, отриманий досвід дозволяє зробити висновки, що лише подальше проведення подібних досліджень надасть можливість удосконалення, уточнення та перевірки отриманої інформації.<sup>5</sup> Дослідження дозволяє виявити важливі аспекти функціонування регіональних ринків праці: галузева приналежність підприємств не є ознакою їх однорідності в професійно-кваліфікаційному вимірі; відсутня інформація про загальну професійно-кваліфікаційну структуру робочої сили.

Наприклад, отримавши інформацію, що в районі буде потрібно 30 бетонярів, але, не маючи інформації, скільки бетонярів в районі працює зараз, по суті не можливо оцінити гостроту цієї потреби. Якщо загальна кількість бетонярів в районі 3000, то 30 - це 1%, а якщо в районі всього один бетоняр, то 30 - це достатньо велика цифра; загальна економічна ситуація в Україні позбавляє більшість підприємств, установ, у тому числі й ЗП(ПТ)О, можливості визначати перспективи власного розвитку. Радянська система кадрового планування повністю зруйнована, а альтернативні механізми на вітчизняному ринку праці відсутні; більшість роботодавців відмовляються брати участь у дослідженні та надавати будь-яку інформацію; відсутність фахівців знижує оперативність збору й обробки даних, а також точність прогнозних оцінок дослідження.

Отже, слід відзначити, що лише моніторинговий характер дослідження ринку праці може забезпечувати прогнозу точність та надійність інформації. Важливою складовою роботи всіх структур системи профтехосвіти є моніторинг потреб ринку праці на всіх рівнях. Таке прогнозування є складним процесом, відповідно і отримання інформації про стан і розвиток ринку праці у конкретному регіоні повинно здійснюватися з усіх наявних джерел (опитування випускників, роботодавців, інформаційні та аналітичні матеріали різних інституцій, тощо). З метою збалансування попиту і пропозицій на підготовку робітників Міністерством освіти і науки розроблено механізм формування учнівського контингенту на основі угод між підприємством і навчальним закладом. Це дає можливість у певній мірі збалансувати попит і пропозицію на підготовку кваліфікованих робітників.



**Впровадження системи зворотного зв'язку і аналізу працевлаштування випускників ЗП(ПТ)О:** моніторинг трудової успішності випускників й задоволення роботодавців адаптацією їх на виробництві.

Збір даних стосовно задоволеності роботодавців роботою випускників для цілого закладу або окремої професії є свідченням ефективності діяльності педагогічного колективу. Завданням моніторингу має бути створення нової статистичної системи збору і обліку інформації щодо стану підготовки кадрів, їх працевлаштованості і подальшого планування кар'єри в області та виконання програми розвитку професійної освіти в цілому. Оприлюднення результатів моніторингу є дієвим стимулюючим механізмом залучення соціальних партнерів та одним із шляхів впровадження методики зовнішнього оцінювання випускників ЗП(ПТ)О.

ЗП(ПТ)О відіграють провідну роль у підготовці здобувачів освіти до роботи, забезпечуючи їх знанням й навичками, необхідними для досягнення фахового успіху на робочому місці. Для виконання цієї мети заклади професійної освіти мають переконатись, що вони викладають саме той матеріал, який буде потрібен випускникам на робочому місці. Можливо представити цикл, який повинен проходити ЗП(ПТ)О для узгодження навчання з потребами ринку праці:

<sup>5</sup> Маршавін Ю. М. Шляхи забезпечення професійно-кваліфікаційної збалансованості ринку праці і ринку освітніх послуг. *Демографія та соціальна економіка*. 2006. №2. С. 143–150.

1. Заклади освіти аналізують доступну інформацію про ринок праці. Якщо даних бракує або вони недостатньо деталізовані, проводять первинний аналіз ринку праці.

2. На основі цих даних розробляються навчальні плани, які визначають вид підготовки, необхідний для заповнення існуючих на регіональному ринку праці вакансій.

3. Заклади освіти розробляють (або пристосовують) освітні програми, які забезпечують випускників знаннями й навичками, необхідними для успіху на робочому місці, після чого проводять професійне навчання за спеціальностями (професіями).

4. Заклади освіти проводять моніторинг фахового успіху випускників з метою переконатися, що отримане навчання дійсно відповідає потребам регіонального ринку праці. ЗП(ПТ)О використовують різноманітні стратегії для розробки таких програм, які забезпечують випускників знаннями й навичками, що вимагаються на робочому місці.

Навчально-тематичні плани і програми базуються на аналізі інформації про державний, регіональний та місцевий ринки праці. Дорадчі комітети ЗП(ПТ)О надають загальну інформацію щодо видів та рівнів навчання, які вимагаються в регіоні, де працює навчальний заклад. Ця інформація допомагає закладові визначити перелік спеціальностей та закладає основу для розробки навчальних планів. Консультативні ради за спеціальностями (професіями) надають закладам освіти детальну інформацію стосовно наповнення програм з урахуванням вимог конкретних професій. Нерідко до аналізу змісту програм долучаються представники місцевих підприємств з метою спрямувати професійне навчання на вирішення потреб місцевого й регіонального ринків праці в рамках процесу розробки чи узгодження програми. ЗП(ПТ)О можуть зробити висновок, що вони задовольняють освітні потреби, якщо брати до уваги постійний набір здобувачів освіти. Проте по мірі зростання та диверсифікації української економіки система професійної освіти і навчання повинна стати більш чутливою до реальних потреб підприємств та запитів громадян.

**Стейкхолдери** професійної освіти - фізичні та юридичні особи, що зацікавлені у розвитку системи професійної освіти, мережі або окремих закладів професійної освіти та можуть впливати на систему або зазнають її впливу. Іншими словами, стейкхолдери - це соціальні партнери. На такі ради соціальних партнерів (стейкхолдерів) покладається виконання значного обсягу завдань, зазначених у законопроекті [3]. Створення не просто стосунків, а партнерських стосунків зі стейкхолдерами має бути основною задачею для навчальних закладів. Побудова довгострокових відносин є найбільш ефективною, ніж залучення поодиноких угод.



Поняття «стейкхолдер» (stakeholder) введене в науковий обіг у 1984 році американським професором ділового адміністрування бізнес-школи Дарден в Університеті Вірджинії (Darden School, University of Virginia) **Р. Едвардом Фріменом** (R. E. Freeman) у контексті розвитку теорії організацій і останнім часом починає використовуватися в дослідженнях освіти.

За визначенням Р. Е. Фрімена, до стейкхолдерів відносяться всі ті індивідууми та групи, які або самі впливають на організацію, або відчують на собі її вплив. Застосування теорії стейкхолдерів до аналізу діяльності організацій передбачає визначення всіх зацікавлених сторін і виявлення їх інтересів та очікувань. З погляду теорії стейкхолдерів, організації існують для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, і в цьому полягають їх основні, фундаментальні цілі. Якщо організація не орієнтується у своїй діяльності на інтереси стейкхолдерів, вона навряд чи може розраховувати на сталий розвиток. Інтереси стейкхолдерів не залишаються незмінними.

Тому важливим завданням менеджменту є постійний моніторинг цих інтересів і адаптація діяльності організації до їх змін. Застосовуючи цю теорію до аналізу закладів освіти, дослідники вважають, що до числа стейкхолдерів мають бути віднесені: «клієнти» - учні, студенти, слухачі та їхні батьки; «зовнішні партнери» - інші заклади освіти всіх рівнів підготовки та професійна спільнота; «бізнес-спільнота» - комерційні організації як «споживачі» фахівців-випускників; «суспільство» - державні та регіональні органи влади, «споживачі» культурних цінностей, фонди-грантодавці, громадянське суспільство в цілому; «співробітники» - менеджмент, викладачі та інші співробітники закладів освіти.

Стейкхолдери мають найбільший вплив на розвиток закладів освіти, використовуючи основні критерії (атрибути), а саме: владу, легітимність (законність) і терміновість вимог. Най значущими для навчальних закладів виявляються інтереси такої групи стейкхолдерів, як учні/студенти та їхні батьки, а інтереси таких стейкхолдерів, як роботодавці, виявляються суттєво менш значущими. Перебуваючи у фінансовій залежності від студентів та їхніх батьків, навчальні заклади віддають пріоритет інтересам останніх, а не інтересам роботодавців. Баланс інтересів стейкхолдерів є ключовим для будь-якої організації. Досягнення балансу інтересів є актуальним і важливим. Для вдалого проведення діалогу зі стейкхолдерами навчальний заклад має розуміти три основні речі:

- мету залучення зацікавлених сторін;
- сферу охоплення - предмет проведення діалогу;
- вибір «правильних» стейкхолдерів.

Увага до співпраці із зацікавленими сторонами приділяється і у Міжнародному стандарті соціальної відповідальності ISO 26000, прийнятому 1 листопада 2010 року. Зокрема, Розділ 5 цього стандарту містить інформацію про суть поняття «стейкхолдер», методи визначення зацікавлених сторін для організації. Окрім цього, надається пояснення поняття «залучення стейкхолдерів», його важливості для компаній та організацій, можливості для його використання, а також ситуації, за якої така форма роботи із заінтересованими сторонами недоречна.<sup>6</sup>

Цей міжнародний стандарт надає інструкції щодо основних принципів соціальної відповідальності, ключових тем і питань, що мають відношення до соціальної відповідальності, а також щодо шляхів упровадження соціально відповідальної поведінки до наявних стратегій, систем, практик і процесів організації. Він наголошує на важливості результатів та діяльності у сфері соціальної відповідальності та її удосконалення.

#### **Здійснення бізнес-планування як процесу розвитку ЗП(ПТ)О:**

бізнес-планування, маркетингові дослідження як механізми інституційного розвитку ЗП(ПТ)О.



Чітке розуміння маркетингової політики закладу освіти всім педагогічним колективом. Забезпечення своєчасного оновлення матеріально-технічної бази; впровадження альтернативних джерел отримання освіти (венчурне, кредитне фінансування). Вирішення проблеми, в якому напряму можна вдосконалити заклад освіти, де за мінімальних затратах ресурсів можна досягнути найбільших змін, як досягти поставлених цілей і що зробити, щоб зменшити можливі несподіванки і ризики та як управляти розвитком ЗП(ПТ)О в цілому, забезпечує ефективне планування.

Бізнес-планування не передбачено у «Положенні про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах»,<sup>7</sup> але все частіше береться на озброєння керівниками, що займаються підприємницькою діяльністю в умовах формування ринкової економіки в Україні. Не дивлячись на те, що багато реалій ринкової економіки ввійшли в практичну діяльність керівників ЗП(ПТ)О, бізнес-плани не набули ще такого поширення, якого потребує сьогодення для забезпечення ефективного управління діяльністю ЗП(ПТ)О і економічним розвитком закладу освіти. Оволодіння методикою розробки бізнес-плану є однією з найважливіших професійних якостей сучасного керівника ЗП(ПТ)О, а також педагогічних працівників, так як сприяє ефективній освітній, виробничій та фінансовій діяльності та є необхідною умовою конкурентоспроможності закладу освіти.

Отже, бізнес-план- плановий документ, а процес розробки – один з видів планування. Планування - це процес творчого осмислення майбутнього ЗП(ПТ)О, в якому напрямку можна вдосконалити діяльність ЗП(ПТ)О; де при мінімальних затратах ресурсів можна досягнути найбільших змін; як досягти поставлених цілей і що зробити, щоб зменшити можливі несподіванки і ризики; як управляти ситуацією в цілому.

<sup>6</sup> ISO/DIS 26000: Guidance on social responsibility. Access mode : [isotc.iso.org](http://isotc.iso.org)

<sup>7</sup>Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.05.2006 № 419 «Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах».



Розробка бізнес-плану для ЗП(ПТ)О є необхідним процесом, тому що:

*по-перше*, нові економічні умови вимагають нових управлінських підходів у системі освіти, що дає керівникам можливість спробувати реалізувати свої «підприємницькі здібності». Проте, багато хто з цих керівників не керував комерційними структурами і тому не має підприємницьких навичок;

*по-друге*, зростання конкуренції ставить керівника закладу освіти перед необхідністю ґрунтовніше прораховувати свої майбутні кроки і готуватися до незвичної йому боротьби з конкурентами, в якій не буває дрібниць. До того ж, досвід, отриманий керівниками в умовах командно-адміністративної системи господарювання, швидше може бути оцінений негативно, ніж позитивно (звичка чекати команду «зверху», безініціативність, безвідповідальне ставлення до «чужих грошей» і т.п.);

*по-третьє*, бізнес-план є сполучною ланкою між керівництвом і колективом. Якщо керівник розраховує не лише на бюджетні кошти (яких надзвичайно мало), а хоче залучити сторонні ресурси (спонсорів, допомогу трудового колективу), тобто зацікавити потенційних помічників працювати більш ефективно, необхідно довести їм перспективну ефективність таких дій, продемонструвати здатність мислити реалістично і оцінити всі можливі аспекти (як позитивні, так і негативні);

*по-четверте*, бізнес-план дозволить, перш за все, найвиразніше побачити перспективи закладу освіти, оцінити існуючу ситуацію й можливості, визначити ефективні напрями розвитку і всі необхідні дії для досягнення поставлених цілей, проаналізувати ідеї, перевірити їх доцільність та реальність. У зв'язку з цим, цінним є не тільки кінцевий результат цієї планової роботи (завершений бізнес-план), але і сам процес його розробки. Всі залучені до даного процесу отримують прекрасний досвід майбутньої спільної діяльності та спілкування, а також обґрунтований мотивований погляд на перспективи розвитку закладу освіти;

*по-п'яте*, бізнес-план служитиме для педагогічних працівників і співробітників закладу освіти стандартом, з реалізацією якого необхідно зв'язати результати практичної діяльності та вносити до цієї діяльності необхідні корективи. Він дозволить їм чітко зрозуміти свої завдання та побачити власні особисті перспективи, пов'язані з загальним для всіх навчальним процесом, оцінити свій особистий внесок у досягнення поставлених цілей.

Саме особиста участь керівника ЗП(ПТ)О у складанні бізнес-плану надзвичайно важлива, адже його розробка - це те, чим повинен займатися керівник, тому що під час розробки бізнес-плану виконується робота з планування розвитку навчального закладу і, крім цього, керівник стає більш ефективним менеджером.



**Проектування програм професійної освіти і навчання на основі потреб галузі й громади:** забезпечення відповідності професійного навчання місцевим вимогам та здійснення професійної підготовки кваліфікованих робітників за вимогами роботодавців.

Формування професійних компетентностей майбутніх фахівців здійснюються ЗП(ПТ)О відповідно до державних стандартів професійної підготовки з професій, на які вони розроблені, в разі відсутності - за кваліфікаційними характеристиками. Реалізація випускниками ЗП(ПТ)О здобутих професійних компетентностей на ринку праці є, на наш погляд, індикатором ефективності діяльності педагогічного колективу і у свою чергу показником розвитку ЗП(ПТ)О.

«Освіта на основі результатів» - це такий підхід до організації освітнього процесу, при якому зміст навчальної програми розробляється на основі «навчальних результатів» здобувача освіти, які визначаються за участю роботодавців, щоб точно визначити необхідний рівень кваліфікації, а також умови, за яких здобувач освіти повинен опанувати навичками й пройти оцінювання, що дозволить йому успішно завершити курс професійного навчання.

Дослідження показали, що саме такий підхід дає змогу надзвичайно ретельно визначити конкретні професійні навички, якими повинні володіти кваліфіковані робітники для роботи на підприємствах певної галузі та рівень кваліфікації, необхідний роботодавцям. Ознакою цього підходу є те, що результати стосовно знань, умінь, навичок та компетентностей визначаються для здобувача освіти, а не для викладача, і саме такий підхід визначає критерії оцінювання.

Процес педагогічного проектування розпочинається з *оцінки потреб або аналізу ринку праці*, що включає в себе збір та аналіз інформації щодо необхідності запровадження нової освітньої програми або здійснення змін існуючої. Інформація отримується на основі тенденцій ринку праці та виступає важливим засобом встановлення більш тісних зв'язків з роботодавцями. Аналіз регіонального ринку праці надає інформацію щодо переліку професій, які на даний момент користуються попитом (сфери, де можливо знайти працевлаштування й на яких слід зосередити програми підготовки чи перепідготовки) та для яких пропозиції перевищують попит та прогноз майбутніх потреб.

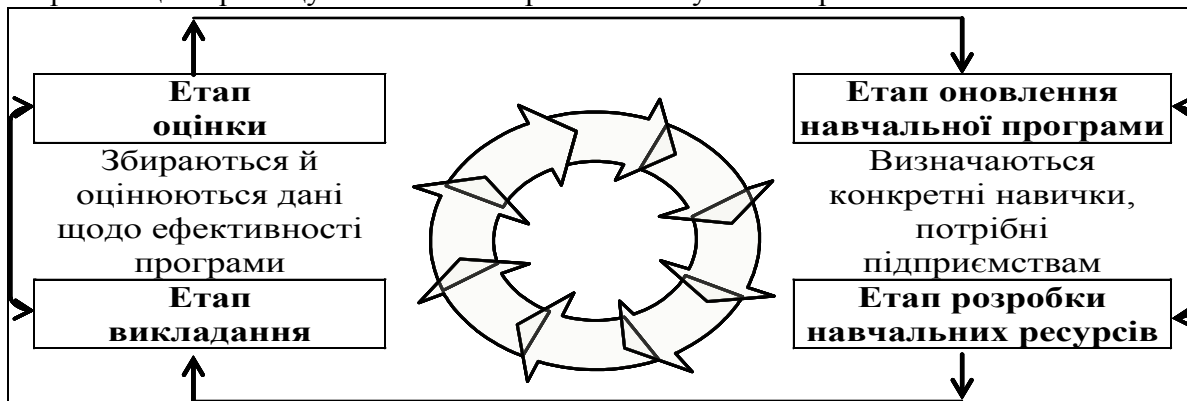


Рис. 1. Цикл професійного навчання

Призначення *аналізу професійних операцій*- спланувати підготовку як викладання, так і оцінювання в рамках навчальної програми. Знання, навички й установки, визначені під час аналізу операцій, стають змістом навчання при опануванні окремою операцією. Іншими словами, зміст професійного навчання складається таким чином, щоб формувати знання, навички й установки, визначені під час аналізу професійних операцій. За умови правильного проведення, аналіз професійних операцій забезпечить взаємозв'язок між знаннями, навичками й установками, що викладаються, і тими знаннями й навичками, які потрібні кваліфікованому робітнику.

Встановлено, що розробка профілю програми складається з основних етапів:

- відбір професійних операцій, за якими буде здійснюватись викладання й оцінювання;
- визнання доцільності тривалості предметів і викладання результатів навчання;
- співставлення змісту аналізу професійних операцій з ймовірними результатами навчання;
- групування навчальних результатів у предмети;
- встановлення послідовності результатів навчання і предметів;
- редагування результатів навчання.<sup>8</sup>

*Створення профілю програми*- це процес визначення переліку предметів і навчальних результатів в межах програми. Результати навчання в профілі програми безпосередньо відповідають професійним операціям, базуються на нових знаннях, уміннях, навичках, визначених під час аналізу професійних операцій. Профіль програми визначає послідовність викладання предметів і навчальних результатів, щоб забезпечити викладання предметів, знання яких необхідне для проходження наступних; уникнути непотрібного повторення змісту; викладати зміст в логічному й змістовному порядку.

Отже, забезпечити підготовку кваліфікованих фахівців можливо тільки через впровадження новітніх технологій в управління розвитком ЗП(ПТ)О. Така освітня політика чутливо реагує на зміни кон'юнктури ринку праці та освітянських послуг і працює на випередження, тобто узгоджує прогноз розвитку ЗП(ПТ)О та потреб регіону. Залучення представників конкретних галузей та підприємств до розробки навчальних програм забезпечує відповідність професійного навчання вимогам регіонального ринку праці та дозволяє здійснювати підготовку таких кваліфікованих фахівців, які б задовольняли вимоги роботодавців.

<sup>8</sup>Проектування навчальних програм професійно-технічної освіти на основі потреб галузі й громади: Навч.-метод. посібник /Кол. автор.: Пашенко О.В., Сергеева Л.М. та ін. За заг. ред. Л.І. Даниленко К.: ТОВ «Етіс Плюс», 2007. 184 с.



**Оптимізація програмно-перспективного розвитку ЗП(ПТ)О та забезпечення його конкурентоспроможності:** залучення широкого кола громадськості і самоврядування до управління як важливої умови децентралізації управління та усупільнення закладу освіти, зв'язок розвитку ЗП(ПТ)О із потребами регіону, забезпечення участі громадян в управлінні освітою.

Забезпечується визначенням пріоритетів розвитку ЗП(ПТ)О з обов'язковим залученням соціальних партнерів, бізнесових кіл та громадських організацій як суб'єктів управління закладом професійної освіти, здійснення змін, що проявляються в різних формах: ускладнення самого процесу професійної освіти і навчання, розширення інституційних форм та структури організації цієї сфери діяльності, диверсифікації її фінансового механізму тощо. Розглянемо їх докладніше.

Кожному етапу розвитку суспільства притаманні свої соціально-економічні та науково-технічні проблеми. Їх розв'язання потребує нових підходів, що враховують динаміку змін у життєдіяльності різних соціальних систем, у тому числі і системи профтехосвіти. Йдеться про глибинні якісні зміни, об'єктивний аналіз яких дає змогу здійснювати прогностичне обґрунтування розвитку різних систем на основі їх органічних взаємозв'язків і взаємовпливів.<sup>9</sup> Для збереження власної конкурентоздатності ЗП(ПТ)О необхідно бути готовими до еволюційних змін, до визнання суспільної трансформації та диверсифікації. Система управління розвитком ЗП(ПТ)О для забезпечення сталої конкурентоспроможності складається з підсистем: технологічної, мотиваційної та організаційної.

*Технологічна підсистема* містить у собі сукупність технологічних рішень для виявлення, зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення і поширення знань.

*Мотиваційна підсистема* містить мотивацію накопичування та обміну знаннями співробітників, співтовариств організації, контрагентів зовнішнього середовища.

*Організаційна підсистема* містить у собі сукупність організаційних прийомів, заходів з організації процесу трансформації індивідуальних знань в організаційні та створення інтелектуальних активів організації. У результаті підвищуються вимоги до технологічного та інформаційного забезпечення процесів у сфері управління розвитком ЗП(ПТ)О, що обумовлює необхідність створення надійного й ефективного організаційного механізму конкурентоспроможності ЗП(ПТ)О та впровадження уніфікованих способів доступу до інформаційних ресурсів, а також забезпечення відповідності ІТ-інфраструктури стратегічним цілям ЗП(ПТ)О в області управління конкурентоспроможністю.

Здійснення освітніх послуг є результатом соціально-педагогічних та організаційно-виробничих відносин між різними економічними суб'єктами – власниками факторів виробництва освітніх послуг (педагогічними колективами) і дозволяє розглядати ЗП(ПТ)О як об'єкти корпоративного управління.

У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність організації. Сутністю корпоративного управління є система відносин між власниками установи (державою), його менеджерами, (керівниками навчальних закладів), а також зацікавленими особами (роботодавцями, соціальними партнерами, батьками, учнями) для забезпечення ефективної діяльності установи, рівноваги впливу та балансу інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

Впровадження системи управління розвитком ЗП(ПТ)О передбачає розробку внутрішніх і зовнішніх механізмів, що спрямовані на підвищення ефективності його функціонування та особливості надання освітніх послуг.

Під **організаційним механізмом управління** нами розуміється сукупність структур, форм, методів, правил і процедур, що регламентують прийняття рішень щодо розробки й реалізації управлінських впливів, за допомогою яких здійснюється узгодження інтересів суб'єктів відносин в управлінні розвитком ЗП(ПТ)О.

<sup>9</sup> Ничкало Н.Г. Українські концепції професійної освіти: тенденції і перспективи. *Педагогічна і психологічна науки в Україні*. Том 5. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. К.: «Педагогічна думка». 2007. С. 27–50.

Для формальної побудови процесу управління розвитком у реальних ситуаціях використовується лінійне та динамічне моделювання. Останні є реальними механізмами впровадження конкурентоспроможності ЗП(ПТ)О. Будь-який такий механізм є моделюванням процесу управління розвитком, заснованим на інформатизації та технологізації професійно-управлінської діяльності.

Запропонований організаційний механізм конкурентоспроможності (ОМК) навчального закладу у системі управління розвитком ЗП(ПТ)О спрямовано на вирішення проблем асиметрії інформації в системі корпоративного управління за рахунок забезпечення фінансової прозорості, підвищення рівня розкриття інформації, підвищення якості освітніх послуг і є засобом (алгоритмом) впровадження цієї системи.

Показники конкурентоспроможності освітніх послуг (доля участі на регіональному ринку освітніх послуг, кадрова забезпеченість, показники розвитку навчально-виробничої бази, розвиток матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації інженерно-педагогічних кадрів, участь у науково-дослідницькій діяльності, міжнародна діяльність) передбачають врахування показників ринкової вартості ЗП(ПТ)О (показники рентабельності, ділової активності, ліквідності, економічної ефективності), які й обумовлюють рівень конкурентоспроможності закладу професійної освіти.

Отже, організаційні механізми забезпечення конкурентоспроможності є основою формування системи управління розвитком ЗП(ПТ)О, яка становить підсистему прийняття управлінського рішення і яка включає: педагогічну раду, керівні структури, громадські органи (учнівське самоврядування, дорадчий комітет, консультативну раду за галузевим спрямуванням), діяльність та взаємодія яких сприяє виробленню управлінських рішень, спрямована на досягнення й утримання його конкурентних переваг, повинна включати організаційну структуру, процедури, процеси й ресурси, що створюють умови для її належного функціонування.

Складовими підсистеми забезпечення конкурентних переваг ЗП(ПТ)О є:

- маркетинговий інструментарій (бенчмаркінг як неперервний процес покращення технологій надання освітянських послуг, впровадження механізмів педагогічної логістики в освітньому менеджменті ЗП(ПТ)О);
- основи освітнього реінжинірингу і мерчендайзингу як модернізуючі механізми управління організаційними освітніми змінами;
- технології створення позитивного іміджу ЗП(ПТ)О;
- технологізація професійної діяльності педагогічних працівників;
- інформатизація профтехосвіти як технологічна основа ефективного управління розвитком ЗП(ПТ)О.

Складовими організаційного механізму конкурентоспроможності ЗП(ПТ)О можуть бути механізми забезпечення інформаційної підтримки процесу прийняття рішень з питань управління розвитком ЗП(ПТ)О та шляхи забезпечення інвестиційної привабливості, фінансової стійкості, що сприяють сталій конкурентоспроможності освітніх послуг ЗП(ПТ)О, що збільшує показники якості освітніх послуг.

Серед факторів, що обумовили ефект розвитку ЗП(ПТ)О від впровадження інноваційних механізмів управління, слід відзначити:

- підвищення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень різного рівня, спрямованих на збільшення ринкової вартості й забезпечення фінансової стійкості закладу освіти;
- зростання якості освітніх послуг, що надаються; підвищення керованості управлінського персоналу;
- посилення процедур внутрішнього фінансового контролю; реалізацію програми управління витратами;
- збільшення позитивного іміджу ЗП(ПТ)О;
- інформатизацію управлінських процесів тощо.

Структура організаційного механізму впровадження системи управління розвитком ЗП(ПТ)О та забезпечення його конкурентоспроможності дозволяє прискорити процес

аналізу факторів конкурентоспроможності й забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, що приймаються.

Це дає підстави зменшити непродуктивні витрати, сприяє інтенсивному розвитку закладу освіти, що сприяє необхідності відповідної зміни методів управління розвитком ЗП(ПТ)О, пошуку адекватних економічних і фінансових інструментів, створення такої системи управління, що забезпечить ефективні дії у збільшенні й ефективному використанні ресурсів ЗП(ПТ)О в умовах зростання конкуренції.

Оптимізація програмно-перспективного розвитку ЗП(ПТ)О та забезпечення його конкурентоспроможності включає наступні складові

- сучасна матеріально-технічна база;
- учнівське самоврядування;
- з'язки з громадськістю;
- з'язки з закладами вищої освіти;
- з'язки з роботодавцями;
- співпраця з Центром зайнятості;
- співпраця із Торгово-промисловою палатою;
- міжнародна співпраця;
- проектна діяльність;
- результативність участі у Всеукраїнських конкурсах фахової майстерності, предметних олімпіадах, спортивних змаганнях;
- впровадження інноваційної технології - «незалежне експертне оцінювання» рівня професійно-практичної підготовки здобувачів освіти за участі роботодавців;
- працевлаштування випускників;
- традиції ЗП(ПТ)О;
- диверсифікація фінансування.



**ФОРМУЛА УСПІХУ: ІМІДЖ + РЕЗУЛЬТАТ = ЛІДЕР**

Отже, організаційний механізм впровадження системи управління розвитком ЗП(ПТ)О та забезпечення його конкурентоспроможності дозволяє підвищити ефективність рішень з управління конкурентними перевагами закладу освіти і таким чином збільшити обсяги і якість реалізованих освітніх послуг.

Оцінюючи праксеологічні засади управління за критерієм якості її результату, за умов підвищення цієї якості цілком доцільно сприймати такий процес розвитку як власне розвиток. Метою та кінцевим результатом такого управління вважаємо інституційний розвиток ЗП(ПТ)О, якому притаманна конкурентоспроможність на регіональному ринку освітніх послуг, висока якість навчально-виробничого процесу, збільшення кількості вступників, системна співпраця соціальних партнерів, професійне зростання педагогічних працівників, у результаті чого досягається задоволеність здобувачів освітніх послуг та цілісний позитивний імідж ЗП(ПТ)О на регіональному ринку праці.

#### ***Запитання для самоконтролю:***

1. *Які ознаки соціального інституту за своїми характеристиками має сучасний ЗП(ПТ)О?*
2. *Які ви знаєте найбільш розповсюджені тлумачення зовнішніх ефектів освіти?*
3. *Яка мета праксеології?*
4. *Чому, на вашу думку, розвиток кадрового потенціалу ЗП(ПТ)О може виступати умовою ефективної діяльності?*
5. *Навіщо здійснювати моніторинг регіонального сегменту регіонального ринку праці?*
6. *Наведіть приклади ефективного залучення роботодавців до управління розвитком ЗП(ПТ)О*
7. *Чи дійсно так і важливо здійснювати бізнес-планування у ЗП(ПТ)О?*



### **Рекомендована література до теми:**

1. Богоявленська Ю.В. Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження) [Текст] *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ. 2004. № 2 (28). С. 288–297.
2. Сергеева Л.М., Стойчик Т.І. Конкурентоздатність як умова професійного становлення фахівців: монографія. Дніпро: Журфонд, 2020. 182 с.
3. Сергеева Л.М. Керівнику професійного навчального закладу. К. Вид. група «Шкільний світ». 2018. 112 с.
4. Сергеева Л.М., Забезпечення якості професійної освіти і навчання: сучасна візія і перспектива розвитку професій електротехнічного профілю. *Методичний вісник професійно-технічної освіти Чернівецьчини*. Випуск 1. Березень, 2022. Чернівці. С. 5–8. URL: <http://nmcpto.com.ua/vydavnycha-diialnist>
5. Сергеева Л.М. Стейкхолдери: наскільки вони зацікавлені сторони. *Профтехосвіта*, 2016. № 6. С. 2–5.
6. Сергеева Л.М., Муранова Н.П. Логістика безперервного професійного розвитку майстра виробничого навчання. *Підготовка майстра виробничого навчання, викладача професійного навчання до впровадження в освітній процес інноваційних технологій: матеріали V Всеукраїнського науково-методичного семінару (5 листопада 2021 р.) / Глухівський НПУ ім. О.Довженка*. Глухів, 2021. 336 с. С. 42–44.
7. Сергеева Л.М. Розвиток сфери освітніх послуг в Україні. *Вісник післядипломної освіти*. Серія «Педагогічні науки». Випуск 16(45), 2021. С.157–172.
8. Сергеева Л.М. Практиологічний концепт оцінювання ефективності діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти. *Актуальні проблеми неперервної освіти в інформаційному суспільстві*. //Зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції з інтернет підтримкою НПУ ім. М. Драгоманова. 2020, 373 с. С. 95–98.
9. Сергеева Л.М., Микитюк С.М. Управління розвитком закладу професійної (професійно-технічної) освіти на засадах педагогічної логістики: методичні рекомендації. Чернівці. «Букрек», 2022. 56 с.

**КУПРІЄВИЧ Вікторія Олександрівна,**  
*доцент кафедри професійної і вищої освіти ЦПО  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
НАПН України, кандидат педагогічних наук, доцент,  
м. Київ*

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**

В сьогоденні складних умовах воєнного стану, в умовах динамічних змін, які відбуваються в суспільстві, трансформації національної економіки, потребує модернізації система управління закладами професійної освіти.

На структуру й зміст управління закладами професійної освіти впливають такі чинники як: ситуація на ринку праці; інноваційний розвиток економіки; зростання вимог до рівня кваліфікації робочої сили; потреби споживачів освітніх послуг; скорочення бюджетного фінансування цих закладів; зростання відкритості й демократичності суспільства тощо. Завдання, які потрібно вирішувати закладам професійної освіти в сучасних умовах, спонукають змінювати управлінські підходи, орієнтуючись, передусім, на вимоги споживачів освітніх послуг та потреби ринку праці [2].

Завдання, які ставить суспільство перед закладами освіти, вимагають нового розуміння теорії і практики управління закладами професійної освіти. В умовах ринкової економіки країни, яка перебуває у воєнному стані, важливого значення набуває здатність таких закладів освіти гнучко реагувати на зміни попиту на ринку праці, вивчати освітні потреби споживачів.