

УПРАВЛІННЯ

зкладами професійної
(професійно-технічної) освіти
в кризових умовах



Навчальні матеріали з управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в кризових умовах підготовлено за сприяння Програми розвитку ООН (UNDP) в Україні за фінансової підтримки Європейського Союзу (перше видання) та урядів Данії і Німеччини (друге видання).

Думки, зауваження, висновки або рекомендації, викладені в навчальних матеріалах, належать авторам і не обов'язково відображають погляди UNDP, ООН, Європейського Союзу, урядів Данії і Німеччини та/або інших міжнародних партнерів.

Авторка - Олександра Бородієнко, доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України.

У представленому посібнику висвітлено актуальні питання та технології управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в кризових умовах, зокрема питання орієнтованого на результат управління, розбудови публічно-приватного партнерства закладів та проєктного менеджменту. Презентовано технології орієнтованого на результат управління, принципи ефективного публічно-приватного партнерства закладів професійної (професійно-технічної) освіти, технологію партнерської взаємодії зі стейкхолдерами, поради щодо організації ефективної комунікації з партнерами та членами проєктних команд, моделі концептуалізації проєктів та формулювання їх цілей, показники результативності проєктів. Представлено також довідкову інформацію: онлайнві ресурси для розбудови партнерств, перелік професійних асоціацій та спілок, перелік міжнародних проєктів, які реалізуються на засадах публічно-приватного партнерства, ресурси для пошуку грантів тощо.

Для керівників та педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
<hr/>	
РОЗДІЛ I. ОРІЄНТОВАНЕ НА РЕЗУЛЬТАТ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ	6
1.1. Принципи орієнтованого на результат управління	6
1.2. Поняття та структура циклу управління	13
1.3. Цілепокладання в управлінні закладом	16
1.4. Ключові показники результативності	20
1.5. Сучасні інструменти планування діяльності	25
1.6. Ефективні інструменти пріоритезації завдань	29
1.7. Інструменти аналізу результативності персоналу	34
1.8. Поняття й принципи делегування відповідальності в управлінні закладом	38
1.9. Методи підвищення ефективності комунікації та мотивації працівників закладу	43
<hr/>	
РОЗДІЛ II. ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ	55
2.1. Принципи ефективного публічно-приватного партнерства	55
2.2. Технологія партнерської взаємодії	56
2.3. Етапи взаємодії з партнерами задля реалізації спільних проєктів	57
2.4. Поради щодо комунікацій з партнерами та членами проєктних команд	58
2.5. Маркетингово-комунікативні інструменти взаємодії з партнерами та членами проєктних команд	61
<hr/>	
РОЗДІЛ III. ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	74
3.1. Check-list концептуалізації проєкту (MIFRAS)	74
3.2. Модель концептуалізації проєкту CANVAS	76
3.3. Модель формулювання цілей проєкту	77
3.4. Показники результативності проєкту	78
<hr/>	
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	81
<hr/>	
ГЛОСАРІЙ	83
<hr/>	
ДОДАТКИ	87
<hr/>	



ВСТУП

Протягом останніх років національна система освіти функціонує в умовах безперервних кризових явищ. Виклики та проблеми, спричинені пандемією Covid-19, були поглиблені повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України. Це призвело до суттєвих змін у соціально-економічних та демографічних процесах, що мало безпосередній вплив на систему освіти - вимушеного переміщення значної кількості населення України, руйнування та пошкодження закладів освіти, неможливості реалізувати освітній процес в зонах конфлікту тощо.

За даними Управління ООН з координації гуманітарних питань (ОСНА), впливу війни в Україні зазнали щонайменше 21 мільйони осіб. Протягом лише першого місяця після початку повномасштабного вторгнення понад 4,3 мільйони дітей, що становить 57,3% від із загальної кількості, вимушено покинули свої домівки. З них 1,8 мільйони дітей знайшли притулок у країнах Європи. Понад 23 000 викладачів, що становить 5% від загальної їх кількості, і близько 665 000 студентів, що становить 15% від загальної кількості студентів, досі перебувають поза межами країни.

Освітня інфраструктура України також зазнала значних збитків. За даними Міністерства освіти і науки України внаслідок обстрілів і бомбардувань зазнали пошкоджень 3428 закладів освіти. Повністю зруйнованими є 365 закладів. Війна серйозно вплинула на можливості навчання студентів та учнів, що призвело до суттєвих освітніх втрат. За даними Світового банку, результати навчання українських студентів та учнів є найнижчими серед країн ЄС.

Протягом 2022-23 років вживались заходи для пом'якшення негативного впливу війни на систему освіти. Освітня політика насамперед спрямовувалась на зменшення негативних наслідків війни. Особливий акцент було зроблено на забезпеченні особливих умов для студентів, які вступили до лав Збройних Сил України, гарантуванні безпечного освітнього процесу, сприянні академічній мобільності як всередині країни, так і за її межі, спрощенні процедури акредитації закладів освіти тощо.

Повномасштабна агресія російської федерації стала також викликом для розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти України. За даними Міністерства освіти і науки України впродовж 2022-2024 років було повністю зруйновано 23 та пошкоджено 128 закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Частина закладів було перепрофільовано, а їх працівників переміщено або призвано на військову службу. Наразі значна кількість закладів знаходиться на тимчасово окупованих територіях. Таким чином, завдання реформування системи П(ПТ)О, визначені на національному рівні (децентралізація управління та фінансування у

сфері професійної (професійно-технічної) освіти, забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти, розвиток державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти) поглиблюються необхідністю долати кризові явища, викликані повномасштабним вторгненням російської федерації.

Упродовж 2022-2023 років Верховною Радою, Кабінетом Міністрів України, Міністерством освіти і науки України створено інституційну та правову основу для забезпечення функціонування системи професійної (професійно-технічної) освіти у воєнний період. Зокрема, було ухвалено Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» щодо окремих аспектів підготовки кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану та відновлення економіки» №2220-IX від 19.06.2022 р. Кабінетом Міністрів України було ухвалено низку нормативно-правових актів, спрямованих на подолання актуальних викликів (Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до методичних рекомендацій щодо формування та розміщення регіонального замовлення на підготовку фахівців та робітничих кадрів» №329-р від 29.04.2022 р.; Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних» №264 від 24.03.2023 р.). Міністерством освіти і науки України було затверджено Положення про внутрішню академічну мобільність здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти, які навчаються у закладах професійної (професійно-технічної) освіти України»; внесено зміни до Типових правил прийому до закладів професійної (професійно-технічної) освіти України; запроваджено Положення про переривання навчання здобувачами професійної (професійно-технічної) освіти та надання їм академічної відпустки в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану (особливий період).

Сучасні реалії викликають необхідність трансформації підходів до управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти. На наше переконання, у процес управління мають бути інкорпоровані не тільки більш релевантні управлінські технології. На часі є зміна самої парадигми управління закладами, яка б інтегрувала орієнтоване на результат управління (result-based management), проектне управління (project-based management) та партнерське управління (partnership governance).

У представленому посібнику висвітлено актуальні питання та технології управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в кризових умовах, зокрема питання орієнтованого на результат управління, розбудови публічно-приватного партнерства та проектного менеджменту. Презентовано технології орієнтованого на результат управління, принципи ефективного публічно-приватного партнерства закладів професійної (професійно-технічної) освіти, технологію партнерської взаємодії зі стейкхолдерами, поради щодо організації ефективної комунікації з партнерами та членами проектних команд, моделі концептуалізації проектів та формулювання їх цілей, показники результативності проектів. Представлено також довідкову інформацію: онлайнові ресурси для розбудови партнерств, перелік професійних асоціацій та спілок, перелік міжнародних проектів, які реалізуються на засадах публічно-приватного партнерства, ресурси для пошуку грантів тощо.



ОРІЄНТОВАНЕ НА РЕЗУЛЬТАТ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

1.1. Принципи орієнтованого на результат управління

Сучасна ситуація визначає орієнтири професійної (професійно-технічної) освіти, де головною метою всіх суб'єктів освітнього процесу постає необхідність врахування сучасних соціально-економічних реалій ринку праці та трансформування їх у конкретні освітні програми професійної підготовки робітників. Заклади професійної (професійно-технічної) освіти мають виявити готовність до забезпечення якісної професійної підготовки у тісній взаємодії з регіональними ринками праці. Посилення вимог роботодавців до рівня кваліфікації та професійної компетентності робітників, зокрема до випускників закладів, потребує створення та впровадження механізмів системного вивчення перспективних напрямів у різних галузях та започаткування підготовки за новими професіями. Професійна освіта також повинна бути спрямована на задоволення індивідуальних потреб особистості у здобутті сучасних і затребуваних на ринку праці кваліфікацій, професійний розвиток персоналу підприємств, забезпечення підготовки конкурентоздатних кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів.

Основними **цільми управлінської діяльності** керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти є:

- створення умов для формування професійно компетентної, соціально активної, творчої особистості;
- забезпечення в межах своїх повноважень реалізації рівних прав громадян на освіту, соціального захисту учнівської молоді;
- забезпечення соціального захисту працівників закладу, створення умов для їх розвитку і самовдосконалення;
- забезпечення реалізації безперервної професійної освіти і навчання впродовж життя з урахуванням національно-культурних, соціально-економічних, демографічних та інших особливостей регіону;
- сприяння в реалізації державної політики зайнятості населення;
- задоволення регіональних потреб у кваліфікованих робітничих кадрах.

Поряд із цим, в сучасних умовах з'являються **нові завдання**, вирішення яких сприяє досягненню цілей та мети діяльності закладу:

- моніторинг ринку праці і ринку освітніх послуг, аналіз освітніх уподобань та потреб споживачів (дозволяє здійснювати планування підготовки кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів, розробку адаптованих до вимог замовників освітніх продуктів і програм);
- розвиток соціального партнерства (забезпечує тісну співпрацю закладу з місцевою владою, замовниками робітничих кадрів, іншими зацікавленими інституціями, спрямовану на узгодження і реалізацію інтересів усіх учасників цього процесу в питаннях надання якісних освітніх послуг);
- задоволення потреб регіонального ринку праці у кваліфікованих кадрах;
- організація системної профорієнтаційної роботи, спрямованої на формування освітніх потреб споживачів (сприяє досягненню відповідності між можливостями закладу, прагненнями споживачів в отриманні якісних освітніх послуг та потребами ринку праці).

В таких умовах гострою є необхідність впровадження нових підходів та інструментів в управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема - управління результативністю.

Управління результативністю - це управлінська система, що представляє собою комплекс процесів і інструментів:

- постановку цілей (від стратегічних цілей закладу і до індивідуальних цілей працівників);
- критерії для оцінювання результативності діяльності;
- модель компетенцій керівника закладу та його працівників;
- контроль за результатами виконання завдань, постійний моніторинг;
- оцінювання результативності діяльності персоналу;
- планування мотиваційних заходів відповідно до результатів роботи співробітників;
- планування кар'єри співробітників.

Реалізація системи управління, спрямованої на досягнення результатів, є можливою завдяки використанню певних методик, зокрема, методики **управління, орієнтованого на результати (Results-Based Management)**. Це стратегія управління, за якої всі задіяні сторони спрямовують свою діяльність та її продукти на досягнення кінцевих результатів. Залучені сторони також використовують інформацію щодо вже досягнутих результатів при прийнятті рішень, їх виконанні та фінансуванні.

Впровадження системи управління результативністю зазвичай має виражені ефекти як на рівні закладу, так і на рівні його співробітників (табл.1.1.1).

Таблиця 1.1.1. Ефекти від впровадження системи управління результативністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Для закладу	Для співробітників закладу
об'єднання корпоративних, групових та індивідуальних цілей	розуміння очікувань закладу від їхньої роботи
підвищення ефективності та результативності роботи	розуміння власної ролі в реалізації стратегії розвитку закладу
швидке і ефективно впровадження змін та інновацій	внесок у формулювання цілей і планів діяльності закладу
підвищення рівня мотивації співробітників	розуміння критеріїв оцінювання результативності діяльності
вдосконалення процесів навчання і розвитку персоналу	усвідомлення цілей роботи і корпоративних норм поведінки
розвиток кадрового потенціалу	отримання регулярного об'єктивного зворотного зв'язку від керівника
підвищення лояльності співробітників	розуміння того, як вони можуть впливати на власний дохід і кар'єру
підтримка базових цінностей закладу і розвиток корпоративної культури	постановка цілей індивідуального розвитку

Це комплексний підхід, який покликаний досягти конкретних, актуальних та вимірюваних результатів діяльності.

Серед переваг підходу: визначення конкретних результатів діяльності у середньостроковій перспективі, послідовність у реалізації пріоритетів та ефективна координація діяльності структурних підрозділів.

Графічно алгоритм застосування даної методики зображено на рис.1.1.1.

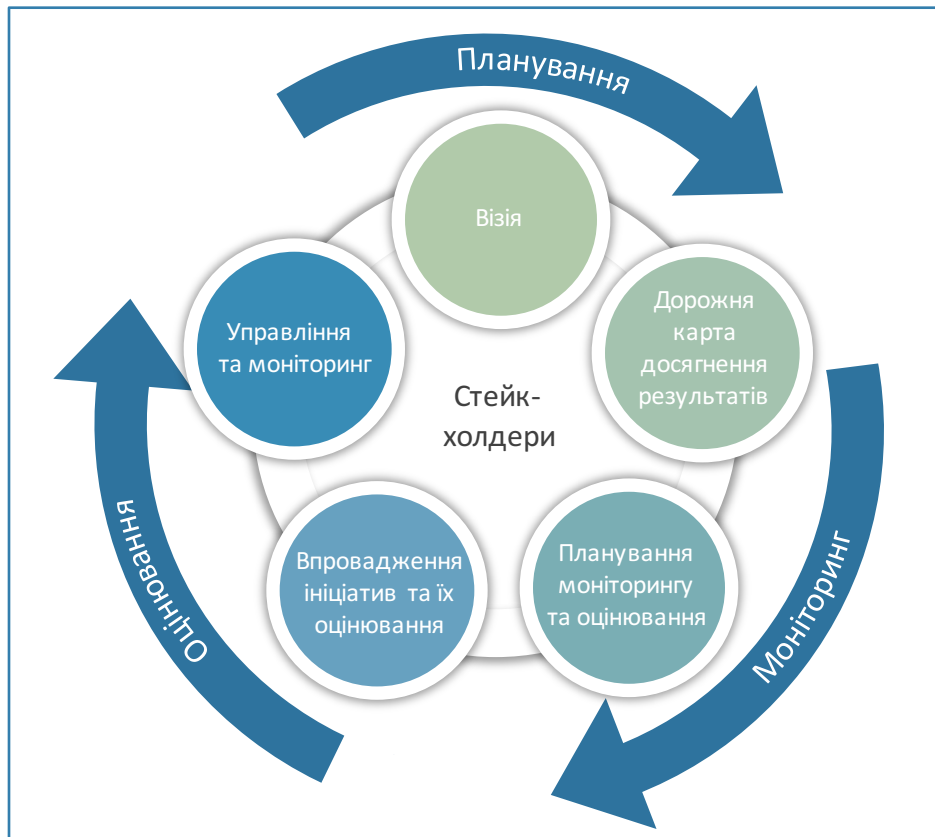


Рис.1. Алгоритм управління, орієнтованого на результат

Таким чином, діяльність керівника закладу із управління результативністю передбачає послідовну реалізацію таких функцій:

- планування діяльності (зокрема, формування візії розвитку закладу, набору стратегічних ініціатив, вибір конкурентних стратегій, формулювання цілей розвитку закладу);
- визначення дорожньої карти діяльності та засобів управління результативністю (за допомогою чого буде забезпечуватись досягнення результату);
- планування моніторингу й оцінювальних заходів (яким чином здійснюватиметься спостереження за прогресом у досягненні цілей та на основі яких показників здійснюватиметься процедура оцінювання результативності);
- здійснення моніторингу прогресу у досягненні цілей;
- здійснення процесу оцінювання прогресу у досягненні цілей.

Саме послідовна, системна й ефективна реалізація елементів даного алгоритму дозволить забезпечити досягнення результату діяльності. В наступних розділах ми ознайомимось із практичними та дієвими інструментами, що уможливають цілепокладання, планування діяльності, пріоритезацію завдань, визначення ключових показників результативності тощо. Розділи 1.4 та 1.5 присвячені принципам та інструментам планування та визначення дорожньої карти діяльності та управління результативністю.

Важливим компонентом управління, орієнтованого на результат, є **моніторинг досягнення цілей** – комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за поточним станом та тенденціями розвитку явища та прогресом у досягненні цілей розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Періодичний моніторинг досягнення цілей дає змогу:

- проаналізувати тенденції розвитку явища;
- порівняти досягнуті показники із плановими;
- за необхідності – спроектувати та здійснити корегуючі процедури;
- уникнути ризиків невиконання завдання.

Моніторинг є невід'ємним та критично важливим процесом методології управління, орієнтованого на результат. Зазвичай, процес моніторингу є елементом більш широкого бізнес-процесу (див.приклад).



Приклад: Цикл, який повинен проходити заклад для узгодження процесу навчання з потребами ринку праці:

1. Заклади 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 розробляють (або пристосовують) програми навчання, які забезпечують випускників знаннями й навичками, необхідними для результативної діяльності на робочому місці, після чого проводять професійне навчання за спеціальностями (професіями).
4. Заклади здійснюють моніторинг фахового успіху випускників з метою переконатися, що отримана кваліфікація дійсно відповідає потребам регіонального ринку праці.

Для узгодження процесу навчання з потребами ринку праці використовують різноманітні стратегії для розроблення 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 закладів надають загальну інформацію щодо видів та рівнів навчання, які вимагаються в регіоні, де функціонує заклад. Ця інформація допомагає закладові визначити перелік спеціальностей та закладає основу для розроблення навчальних планів. Консультативні ради за спеціальностями (професіями) надають закладам детальну інформацію стосовно наповнення програм з урахуванням вимог конкретних професій. Нерідко до аналізу змісту програм долучаються представники місцевих підприємств з метою спрямувати навчання на вирішення потреб місцевого й регіонального ринків праці (в рамках процесу розроблення чи узгодження програми).

Процес моніторингу пов'язаний із встановленням цілей діяльності закладу та включає такі процеси:

Моніторинг результатів навчальної діяльності учнів (рівень навчальних досягнень, якість сформованості певних професійних компетентностей, якість опанування вимогами освітніх стандартів тощо);

Моніторинг якісних та кількісних характеристик учасників освітнього процесу (викладачів, учнів, майстрів, представників адміністрації закладу, керівників підприємств, де проходить виробнича практика та ін.);

Моніторинг якості відносин споживачів освітніх послуг з освітнім середовищем (оточуючим соціумом);

Моніторинг процесів функціонування й розвитку закладу та управління ним (управлінський і педагогічний процес у цілому та окремі його складові: процес морального та трудового виховання, процес підготовки учнів до виробничої практики; процес і результати сформованості життєвих принципів та здатності до самостійного подальшого життя після закінчення закладу тощо);

Моніторинг діяльності (трудова, навчальна, управлінська та ін.);

Моніторинг компонентів освітнього процесу: умови та засоби реалізації (матеріально-технічні, санітарно-гігієнічні, правові, кадрові, фінансові, навчально-методичні умови та ін.); організація (контингент та його диференціація за різними ознаками, режим роботи, розклад навчальних занять); наслідки (результати запровадження освітніх інновацій і нововведень, змін навчальних програм і освітніх стандартів тощо).



Одним із дієвих методів моніторингу процесу досягнення цілей діяльності є **порівняння планових проміжних значень певних показників із фактичними** (табл.1.1.2).

Таблиця 1.1.2. Порівняння планових проміжних значень показників із фактичними

	Вихідні дані, 11.04.2019	Проміжне значення, 11.04.2021	Проміжне значення, 11.04.2023	Цільове значення, 11.04.2025
Питома вага роботодавців, які задоволені якістю підготовки випускників	74,3%	78,0%	83,0%	90,0%

Для реалізації даного методу потрібно:

- визначити завдання (ціль);
- встановити показники досягнення цілі;
- визначити цільове значення показників;
- встановити цільові проміжні значення;
- порівняти вихідні дані із проміжними значеннями показників, зробити висновки та здійснити коригування (за необхідності).



Іншим методом моніторингу процесу досягнення цілей діяльності є **складання плану моніторингу досягнення цілей та його реалізація** (табл.1.1.3).

Таблиця 1.1.3. Порівняння планових проміжних значень із фактичними

Збір даних					
Джерело даних	Метод збору даних	Періодичність		Відповідальний	
Фінансовий відділ	Звіти	Один раз на квартал		ПІБ	
Ціль	Показник	Вихідні дані	Проміжні значення		Цільове значення
Зростання доходів від надання послуг неосвітнього характеру	Сума, грн.	34 067 (11.04.2019)	73 867 (11.04.2020)	94 511 (11.04.2021)	128 011 (11.04.2022)

Даний інструмент дозволяє комплексно, на систематичній основі здійснювати процес моніторингу досягнення цілей та є джерелом актуальної інформації для проектування та здійснення коригувальних заходів.



1.2. Поняття та структура циклу управління

Парадигма управління розвитком сучасного закладу професійної (професійно-технічної) визначається системою певних керуючих норм, дій, суб'єктів управління, які відповідають соціальному замовленню суспільства та ґрунтуються на принципах управління: демократизації, гуманності, педагогічної цілеспрямованості, раціональної організації управлінської праці, стандартизації тощо.

Нова парадигма управління розвитком закладу орієнтована на процес формування, організації, впорядкування суб'єкт-суб'єктних відносин через координацію, узгодження позицій та дій керівних педагогічних працівників, а продуктом управлінської діяльності виступає різнобічно обґрунтована стратегія розвитку закладу як необхідна умова його конкурентоздатності, інноваційності, забезпечення цілей розвитку конкурентоздатних кваліфікованих робітників, духовного і професійного становлення особистостей суб'єктів навчання.

Ефективність управління закладом визначаються ступенем реалізації:

- стратегії діяльності закладу, його тактичних та стратегічних цілей, що оцінюється за такими показниками, як: частка на ринку освітніх послуг, диверсифікація діяльності, затребуваність у споживачів;
- формування унікальних конкурентних переваг закладу, створення позитивного іміджу, що характеризується: ступенем його впізнавання споживачами, наявністю таких елементів унікальності, як бренд, логотип, ідея іміджу, фірмовий стиль, іміджеві принципи діяльності;
- згуртованості педагогічного колективу з позиції сприйняття педагогічними працівниками цінностей закладу, що визначається за допомогою методів психологічного та соціологічного дослідження, обчислення показників згуртованості в колективі, якості морально-психологічного клімату та обізнаності педагогічних працівників щодо заявлених місії та цінностей закладу;
- спрощення управління внутрішнім середовищем через: ініціювання процесів самоорганізації та самоменеджменту; зберігання, нагромадження, оновлення та трансляції еталонів поведінки; формування почуття впевненості та приналежності до колективу, бажання працювати задля інтересів закладу; поєднання зусиль педагогічних працівників для розв'язання проблем закладу.

Реалізація зазначених завдань є можливою за умови систематичного, комплексного, ефективного виконання керівником закладу так званих функцій управління. Послідовна їх реалізація становить **цикл управління** (рис.1.2.1).



Рис. 1.2.1. Цикл операційного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Як бачимо, послідовний **алгоритм управлінської діяльності** керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти включає:

- постановку цілей - встановлення чітких, вимірюваних та часо-спрямованих цілей розвитку закладу, які відповідають його стратегії;
- планування - визначення порядку дій, які є необхідними для досягнення визначеної цілі/цілей; спосіб оптимального розподілу ресурсів для цього;
- організація діяльності – забезпечення процесу цільового досягнення визначеної цілі/цілей;
- мотивація - спонукання персоналу до результативного виконання своєї роботи, досягнення визначеної виробничої цілі/цілей;
- контроль – здійснення моніторингу стану явища (закладу, процесу досягнення визначеної цілі) з метою забезпечення оптимального його функціонування (вимірювання досягнутих результатів та співвіднесення із очікуваними);
- аналіз і моніторинг – постійне спостереження за явищами і процесами, які відбуваються у закладі, результати якого служать для обґрунтування управлінських рішень.

Проте, управлінська діяльність сучасного керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти повинна передбачати не тільки ефективне здійснення **операційного управління**, але й діяльність із **стратегічного управління**, яка покликана забезпечити тривалі конкурентні переваги закладу, його місце на ринку освітніх послуг, забезпечення інноваційного поступу тощо. Тому, комплексний підхід до управління передбачає інтеграцію та неперервну реалізацію керівником закладу функцій із операційного і стратегічного управління закладом (рис.1.2.2).

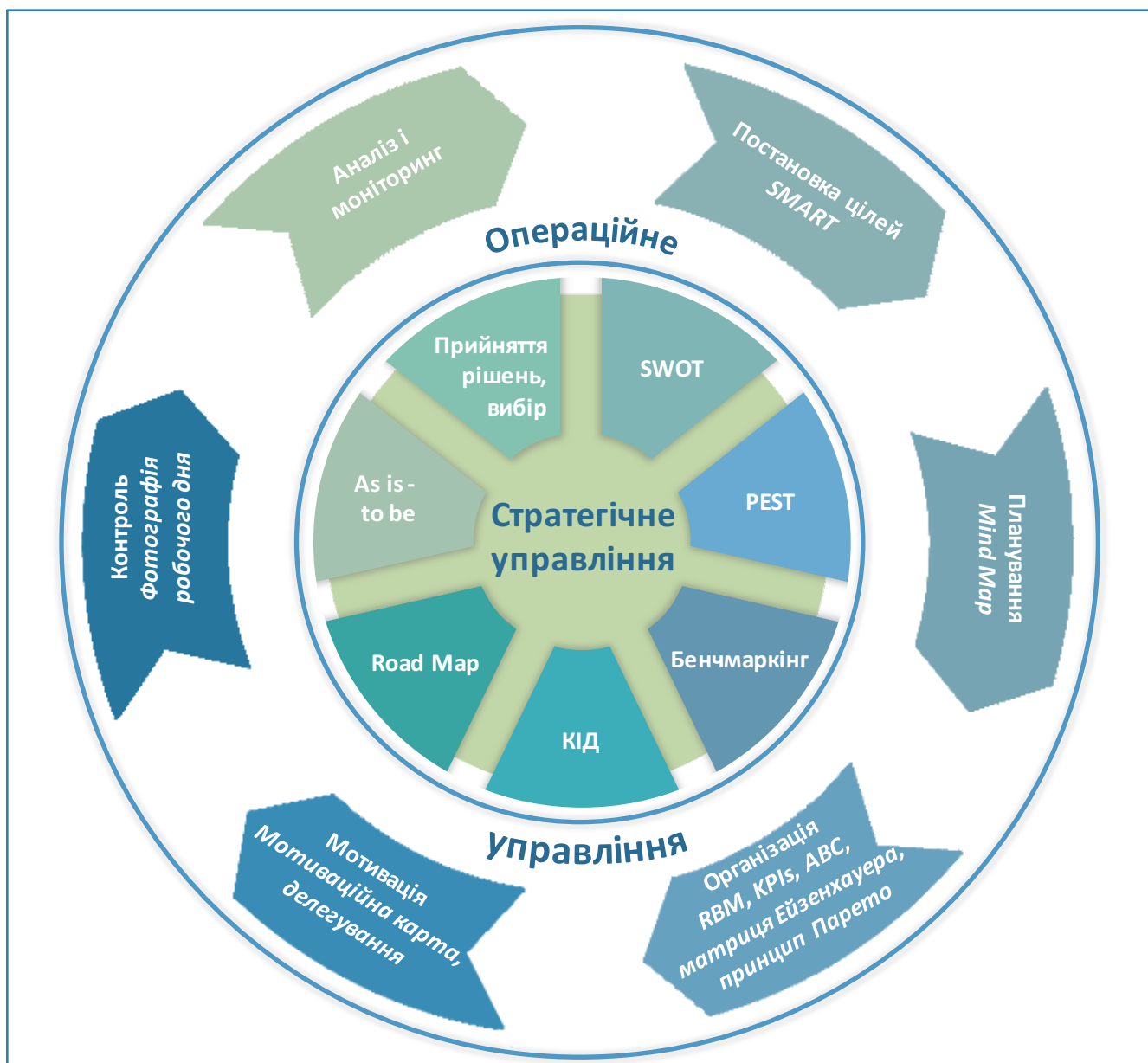


Рис. 1.2.2. Повний цикл управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Як бачимо, стратегічні плани розвитку закладу (визначені на основі аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього середовища, аналізу конкурентів, створення дорожньої карти діяльності закладу) визначають специфіку операційного управління (зокрема, конкретизацію цілей, декомпозицію їх на конкретні завдання, визначення специфічних показників результативності персоналу). У Розділі I представлено інструменти, завдяки яким уможливується оптимальне та результативне операційне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти (модель SMART, Mind Map, RBM, KPIs, ABC-аналіз, принцип Парето, матриця Ейзенхауера, алгоритм делегування, фотографування робочого дня тощо). За допомогою зазначених інструментів комплексно реалізується алгоритм операційного управління (рис.1.2.3) як логічна послідовність виконання таких функцій: визначення цілей, декомпозиція завдань, пріоритезація, виконання, аналіз і оцінка.



Рис.1.2.3. Алгоритм операційного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

У наступних розділах буде розкрито специфіку використання зазначених інструментів у контексті реалізації ефективних стратегій розвитку закладів.



1.3. Цілепокладання в управлінні

Цілепокладання є одним із найбільш важливих процесів управлінської діяльності, і, відповідно, компетентність у цілепокладанні є важливою якістю сучасного керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Від того, наскільки адекватно будуть сформульовані цілі діяльності закладу, залежить:

- результативність процесу досягнення цілей;
- вірогідність досягнення саме того результату, який планувався на етапі цілепокладання;
- ефективність залучення ресурсів (часових, людських, матеріально-технічних, фінансових) у процес досягнення цілей;
- вірогідність відхилень, помилок, ризиків у процесі досягнення цілі.

Керівник закладу професійної (професійно-технічної) освіти встановлює цілі в таких напрямках, як:

впровадження інновацій у навчально-виховний процес (наприклад, застосування нових технологій навчання);

зміцнення позицій закладу на ринку освітніх послуг і ринку праці (зокрема, завоювання лідерства в певному сегменті ринку освітніх послуг в регіоні, освоєння нових сегментів, збільшення кількості абітурієнтів за рахунок частки випускників загальноосвітніх шкіл регіону, наприклад, на 15% за три роки);

впровадження технологій маркетингу у діяльність закладу (зокрема, маркетингове управління, створення маркетингової служби, створення іміджу інноваційного навчального закладу) тощо.

Досвід діяльності компаній, які є світовими лідерами у різних сферах за комерційними результатами та рівнем інноваційності, свідчить про те, що застосування результативних технологій є ключовим фактором успіху на етапі цілепокладання. Однією з широко відомих та визнаних є технологія SMART. Підтвердженням цьому є приклад, представлений у таблиці 1.3.1.



Дана технологія є сучасним підходом до постановки «працюючих» цілей. Система постановки SMART-цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Кожна буква аббревіатури SMART по суті є *критерієм* ефективності поставлених цілей (табл.4).

Таблиця 1.3.1. Критерії SMART

Критерій	Обґрунтування критерію	Питання для перевірки
<p>S</p> <p>Specific (Конкретна)</p>	Ціль по SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Це означає, що на етапі постановки мети точно визначено результат, якого ви плануєте досягти.	Якого результату я хочу досягти за рахунок досягнення мети і чому? Хто залучений до процесу в досягнення цілі? Чи існують обмеження або додаткові умови, які є необхідними для досягнення мети?
<p>M</p> <p>Measurable (Вимірна)</p>	Ціль по SMART повинна бути вимірною. На етапі постановки цілі необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу її досягнення.	Коли буде вважатися, що мету досягнуто? Який показник та його значення буде говорити про те, що мету досягнуто?
<p>A</p> <p>Achievable or Attainable (Досяжна)</p>	Цілі по SMART мають бути досяжними, оскільки реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавців. Якщо мета не є досяжною - ймовірність її виконання буде прагнути до 0.	Наскільки дана ціль є досяжною? Чого не вистачає для того, щоб ціль було досягнуто?
<p>R</p> <p>Relevant (Значуща)</p>	Ціль має бути значущою. Для визначення значущості цілі важливо розуміти, який внесок вона матиме у досягнення глобальних стратегічних завдань закладу.	Які вигоди принесе закладу досягнення поставленої мети? Що у діяльності закладу зміниться, якщо ціль буде досягнуто? Якщо в процесі досягнення цілі заклад не отримує вигоди - така ціль вважається марною і вказує на марнування ресурсів.
<p>T</p> <p>Time bound (Обмежена у часі)</p>	Ціль по SMART повинна бути обмеженою в часі, а значить повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання цілі. Встановлення часових рамок для досягнення цілі дозволяє зробити процес управління контрольованим.	Протягом якого часу ціль має бути досягнуто?

Важливо! Тільки повна відповідність усім критеріям SMART дасть змогу забезпечити досягнення того результату, який було заплановано на етапі цілепокладання.



Приклади формулювання цілей по SMART наведено у таблиці 1.3.2.

Таблиця 1.3.2. Приклади формулювання цілей

Формулювання цілі	Обґрунтування відповідності критеріям SMART
Збільшити обсяг продажів (в одиницях) квадрату гарячекатаного на території країн ЄС на 25% до кінця 2019 року	Конкретність цілі визначається зазначенням % зростання, регіону продажів і назви товарної категорії. Мета обмежена за часом річним періодом, може бути виміряна за допомогою статистики продажів компанії. Досяжність мети може бути визначена тільки фахівцями компанії. Ціль є значимою, оскільки безпосередньо пов'язана з ефективністю бізнесу.
Досягти рівня впізнаваності послуги «Інтерактивне телебачення» серед молодшої аудиторії (віком від 18 до 25 років) на рівні 51% до кінця 2021 року	Ціль є конкретною, оскільки вказана цільова аудиторія і назва послуги. Мета обмежена в часі і може бути виміряна за допомогою опитування. Мета значима, оскільки впізнаваність послуги має пряму кореляцію з продажами продукту.
Завести товари компанії в кількості 3 SKU в ТОП-10 ключових торговельних мереж до липня 2019 року.	Конкретність цілі підтверджується зазначенням кількості позицій і списку мереж. Мета має чіткий термін виконання і може бути виміряна за допомогою перевірки відвантажень компанії в дані мережі. Досяжність мети може оцінити тільки фахівець з продажу, але припустимо, що компанія забезпечить відділ продажів необхідним бюджетом і рекламними матеріалами для лістингу. Ціль є значимою, оскільки дистрибуція в ключові мережі має прямий вплив на зростання продажів компанії.



Подумайте! У таблиці 1.3.3 наведено приклади формулювання цілей для закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Не всі вони сформульовані правильно.

Дайте відповіді на запитання:

1. Які критерії SMART не враховано у формулюванні наведених цілей?
2. Які ризики можливі у випадку, якщо ціль буде сформульовано саме таким чином?
3. Як би ви переформулювали представлені цілі?
4. Чи відповідають сформульовані цілі виокремленим пріоритетним напрямкам діяльності закладів?

Таблиця 1.3.3. Приклади формулювання цілей для закладів професійної (професійно-технічної) освіти

Пріоритетний напрямок	Ціль
Організація навчально-виховного процесу	Відкрити нову професію “Ресторанний бізнес та готельне господарство”
	Підвищити відсоток учнів, які успішно закінчують заклад, до 90%
	Підвищити рівень задоволеності учнів якістю навчання до 85%
Система фінансового менеджменту	Збільшити позабюджетні надходження на 15-20% у 2018-2019 навчальному році
Матеріально-технічна база	Відкрити тренажерний зал для оздоровлення працівників училища
	Оснастити майстерню напівавтоматичного зварювання 4 напівавтоматами
	Доукомплектувати газозварювальну майстерню ацетиленовими пальниками, газовими та кисневими шлангами
Виробнича практика	Підвищити загальний рівень задоволеності учнів та слухачів виробничою практикою за професією “Опоряджувальник будівельний” до 90%
Працевлаштування випускників	Підвищити рівень працевлаштування випускників на 5% (порівняно з існуючим)
	Підвищити рівень працевлаштування випускників до 90%
Людські ресурси	Забезпечити 100% стажування майстрів виробничого навчання та викладачів спецпредметів
	Забезпечити 100% володіння викладачами комп’ютерними технологіями (зокрема, пакетом MS Office) на рівні впевненого користувача
Зв’язки з громадськістю	Створити маркетингову службу

Таким чином, цілі закладу професійної (професійно-технічної) освіти мають бути:

- *конкретними*, чітко сформульованими, що дасть змогу керівництву створити основу для прийняття рішення й оцінювання процесу досягнення цілей;
- *однозначно визначеними*, спрямованими на досягнення певної конкурентної переваги, виконання конкретної задачі;
- *досяжними* та *такими*, що не перевищують можливостей закладу, оскільки встановлення недосяжних цілей блокує прагнення педагогічних працівників до успіху і знижує мотивацію професійної діяльності;
- *всеосяжними*, тобто спрацьовувати на досягнення єдиної стратегічної мети, причому всі підрозділи, педагогічні працівники закладу мають знати про свою участь в їх досягненні;
- *пов'язаними з діями* – у поясненні цілей на рівні керівництва і співробітників має чітко вказуватися, що треба зробити для досягнення цілей; необхідно скласти поетапний план досягнення цілей з вказівкою дій, що виконуються в певний період часу;
- *прогнозними* – спрямованими на зміну стану у майбутньому.



1.4. Ключові показники результативності

Ключові показники результативності (англ. Key Performance Indicators, KPI) - показники діяльності організації (закладу), які допомагають їй в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників результативності дає організації можливість оцінити поточний стан і прогрес у досягненні цілей та реалізації стратегії.

Основні **особливості показників результативності** (KPIs):

- вони мають чітку прив'язку до встановлених цілей;
- вони вимірюють зміни (прогрес у досягненні цілей). Це інструмент, який дозволяє в числовому вигляді описати стан або зміну, яку планується досягти. Показник вказує на прогрес у досягненні цілі або його відсутність;
- вони “оцифровують” цілі.

Види показників результативності:

- кількісні (описують об'єктивні результати досягнення кожної цілі);
- якісні (відображують ставлення до досягнутого результату);
- ті, які вимірюють зміну в кількості (все те, що можна порахувати – рівень зайнятості, кількість випускників, середня заробітна плата випускника тощо);
- ті, які вимірюють зміну в досвіді (сприйняття, думка, судження, усвідомлення, розуміння, задоволеність, якість життя тощо).

Як **вимірювані критерії досягнення цілі** можна використовувати такі:

- *відсотки, співвідношення* (цей критерій можна застосувати до ситуацій, в яких є можливість планувати і аналізувати повторювані події. Наприклад, при постановці цілі «збільшити обсяг набору абітурієнтів» вимірником може виступити збільшення цього обсягу на 30 відсотків);
- *зовнішні стандарти* (застосовні у випадках, коли необхідно отримати оцінку з боку. Наприклад, при виконанні завдання «підвищити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників» критерієм її виконання буде позитивний відгук роботодавця);
- *частота того, що відбувається* (припустимо, робота із залучення абітурієнтів буде успішною, якщо кожен другий (третій, п'ятий) випускник середньої школи виявить бажання вступити до закладу);
- *середні показники* (цей вимірник можна використовувати, коли немає необхідності прориву в результатах діяльності, а потрібно лише забезпечити стабільність і підтримати якість роботи. Наприклад, один раз на два (три, п'ять) років майстри виробничого навчання мають підвищувати кваліфікацію);
- *час* (за такий-то термін необхідно досягти певних результатів. Наприклад, збільшити обсяг доходів від надання послуг неосвітнього характеру на 30% за 6 місяців);
- *заборони* (не можна робити те і те, інакше буде покарання; це специфічний критерій, але його іноді можна успішно використовувати, коли, наприклад, метою є знизити кількість запізнь);
- *відповідність корпоративним стандартам* (за умови, що в організації існують стандарти діяльності, критерієм відповідності може бути: виконувати роботу за стандартами).



При формулюванні ключових показників результативності потрібно пам'ятати, що структурно вони складаються із трьох частин: одиниці вимірювання, об'єкт аналізу, контекст (табл. 1.4.1):

Таблиця 1.4.1. Структура ключових показників результативності

Показник =		
Одиниці вимірювання +	Об'єкт аналізу +	Контекст
Кількість	молодих людей віком від 15 до 18 років	які вступили до закладів П (П-Т) О
Рівень впевненості	випускників закладів П (П-Т) О	у можливості працевлаштування у населеному пункті проживання
Частка	випускників 9-11 класів	які вступили до закладів П (П-Т) О
Пропорція	юнаків та дівчат	серед тих, хто вступив до закладів П (П-Т) О

Проте, часто в процесі формулювання ключових показників результативності не беруться до уваги певні важливі аспекти, що робить ці показники або помилковими, або даремними. Щоб уникнути цього, рекомендують в процесі формулювання показників дати відповідь на такі питання:

- чи є він достовірним (чи вимірює даний показник досягнення *визначеної* цілі?);
- чи є він достатньо чутливим (чи вимірює даний показник *зміну* (стану, навичок, поведінки?);
- чи є він практичним (чи буде зібрана інформація цінною для прийняття рішень?);
- чи є він достатньо простим (чи просто буде збирати та обробляти дані?);
- чи є він надійним (чи буде показник релевантним протягом тривалого періоду часу?);
- чи є він виправданим (чи є у вас ресурси для збору даних?).



У таблиці 1.4.2 представлено приклади формулювання ключових показників результативності діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Таблиця 1.4.2. Приклади ключових показників результативності

Мета/Ціль/Завдання	Збільшити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників	Збільшити кількість учнів, які навчаються за професією “Фрезерувальник”
Показник, одиниці вимірювання	Питома вага роботодавців, які задоволені якістю підготовки випускників (у загальній кількості роботодавців)	Кількість учнів, які навчаються за професією “Фрезерувальник”
Вихідне значення, дата	74,3% (11.04.2019)	13 (11.04.2019)
Цільове значення, дата	90,0% (11.04.2025)	95 (11.04.2025)
Джерело даних	Аналітичний звіт	Навчальний відділ
Метод збору даних	Інтерв'ювання	Звіт
Періодичність моніторингу	Один раз на рік	Один раз на рік
Відповідальність за збір даних	ПІБ	ПІБ

Для того, щоб ключові показники результативності були дієвим робочим інструментом підвищення результативності діяльності, а їх впровадження не викликало спротиву у працівників закладу, необхідно брати до уваги *правила і принципи їх впровадження*:

1. *Правило «10/80/10»*. Р. Каплан (Robert S. Kaplan) і Д. Нортон (David P. Norton) рекомендували використовувати не більше 20 ключових показників результативності (KPIs). Дж. Хоуп (Jeremy Hope) і Р. Фрейзер (Robin Fraser) пропонують використовувати не більше 10. Найкращою рекомендацією з існуючої практики є правило «10/80/10». Це означає, що організація/заклад повинна мати близько 10 загальних ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 специфічних ключових показників результативності.

2. *Принцип керованості та контрольованості* полягає в тому, що підрозділу/особі, які відповідальні за певний показник, повинні бути виділені ресурси на його реалізацію, а результат виконання має бути проконтрольований.

3. *Принцип партнерства*. Успішна реалізація завдання підвищення результативності діяльності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами: спільне розроблення стратегії впровадження системи управління результативністю, спільне усвідомлення того факту, що необхідні зміни тощо.

4. *Принцип перенесення зусиль на головні напрямки*. Підвищення результативності діяльності вимагає розширення повноважень співробітників закладу, особливо тих, хто працює безпосередньо на «передовій лінії»: допомога співробітникам полягає у підвищенні їх кваліфікації, забезпечення проведення тренінгів, передачу відповідальності за розроблення власних KPIs, ефективні комунікації (горизонтальні та вертикальні) щодо всіх процесів, пов'язаних із впровадженням та моніторингом виконання показників.

5. *Принцип інтеграції процесів оцінювання ключових показників результативності (KPIs), звітності та підвищення результативності*. Дуже важливо, щоб керівники створили таку інтегровану схему оцінювання показників і звітності, яка стимулювала б конкретні відповідальні дії, спрямовані на результат. Необхідно регулярно проводити звітні наради, стратегічні сесії з планування, давати зворотний зв'язок підлеглим за результатами досягнення ключових показників результативності (KPIs).

6. *Принцип узгодження виробничих показників зі стратегією*. Ключові показники результативності позбавлені будь-якого сенсу до тих пір, поки вони не мають прив'язки до поточних критичних чинників успіху (КЧУ), що становить збалансовану систему показників (ЗСП), і стратегічних цілей закладу.



Таблиця 1.4.3. Приклади ключових показників результативності діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Група показників	Ключові показники результативності
Ефективність навчання й працевлаштування	<p>Відсоток випускників, які успішно закінчили навчання й отримали диплом</p> <p>Відсоток випускників, працевлаштованих за отриманою професією</p> <p>Відсоток випускників, які отримали інтегровану професію</p> <p>Відсоток роботодавців, які вважають достатнім рівень професійної підготовки випускників</p>
Зміст навчання й навчально-методичне забезпечення	<p>Відсоток навчальних планів і програм з окремих професій, розроблених за участю роботодавців</p> <p>Відсоток предметів професійно-теоретичної підготовки, що викладаються з використанням сучасного технологічного обладнання, ІКТ та ліцензованих (авторських) програмних засобів навчання</p> <p>Відсоток занять професійно-практичної підготовки (виробниче навчання й виробнича практика), що проводяться з використанням сучасного технологічного обладнання, матеріалів</p> <p>Відсоток забезпечення предметів професійно-теоретичної підготовки сучасними підручниками (виданими за останні 5 років)</p>
Педагогічні працівники	<p>Відсоток педагогічних працівників, які мають педагогічні звання (старші викладачі, викладачі-майстри, майстри виробничого навчання 1 та 2 категорії)</p> <p>Відсоток майстрів виробничого навчання, які мають педагогічні звання</p> <p>Відсоток педагогічних працівників та майстрів виробничого навчання, які є авторами навчально-методичної літератури, програмних засобів навчання, що мають гриф МОН України</p> <p>Відсоток педагогічних працівників, які мають досвід роботи у виробничих структурах</p>
Фінансування й матеріально-технічна база	<p>Відсоток фінансування закладу з програм регіонального розвитку, роботодавців, інших джерел</p> <p>Відсоток фінансування закладів за рахунок спеціальних коштів</p> <p>Відсоток вартості технологічного обладнання, яке відповідає вимогам сучасного виробництва та було придбане за останні 5 років</p>

1.5. Сучасні інструменти планування діяльності

Планування є важливою функцією управління, адже адекватно складені плани та заходи щодо їх реалізації забезпечують досягнення попередньо встановлених цілей діяльності.

План дій показує, які заходи або завдання повинні бути виконані для досягнення цілей. Як тільки заклад окреслить пріоритетні напрями розвитку, необхідно здійснити кроки, які й визначають спосіб їх досягнення:

- проаналізувати наявні ресурси, а також провести розрахунок ресурсів, які додатково необхідно залучити для досягнення цілей (працівники, обладнання, матеріали, приміщення);
- розробити попередній фінансовий план (бюджет);
- розробити завдання щодо способу та часу виконання ініціатив;
- визначити, хто виконуватиме завдання;
- визначити, як будуть оцінюватись досягнуті результати.



До процесу планування доцільно застосовувати виважені інструменти; одним із відомих є *інтелект-карти*. Даний інструмент використовується для широкого кола завдань; планування є лише одним із них.

Інтелект-карти (в оригіналі Mind maps) - це інструмент візуального відображення інформації, що дозволяє ефективно структурувати і обробляти її.

Інтелект-карта являє собою деревоподібну схему, на якій зображені слова, ідеї, завдання або інші поняття, пов'язані гілками, що відходять від центрального поняття або ідеї. Вони дають змогу:

- простіше працювати з інформацією: запам'ятовувати, розуміти, відновлювати логіку, унаочнювати структуру;
- зручно використовувати для презентації матеріалу і наочного пояснення своєї позиції співрозмовникам;
- простіше приймати рішення, створювати плани, розробляти проекти;
- можливість системно побачити всю картину з сукупністю елементів та взаємозв'язків між ними.

Графічно інтелект-карта має такий вигляд, як зображено на рис. 1.5.1.

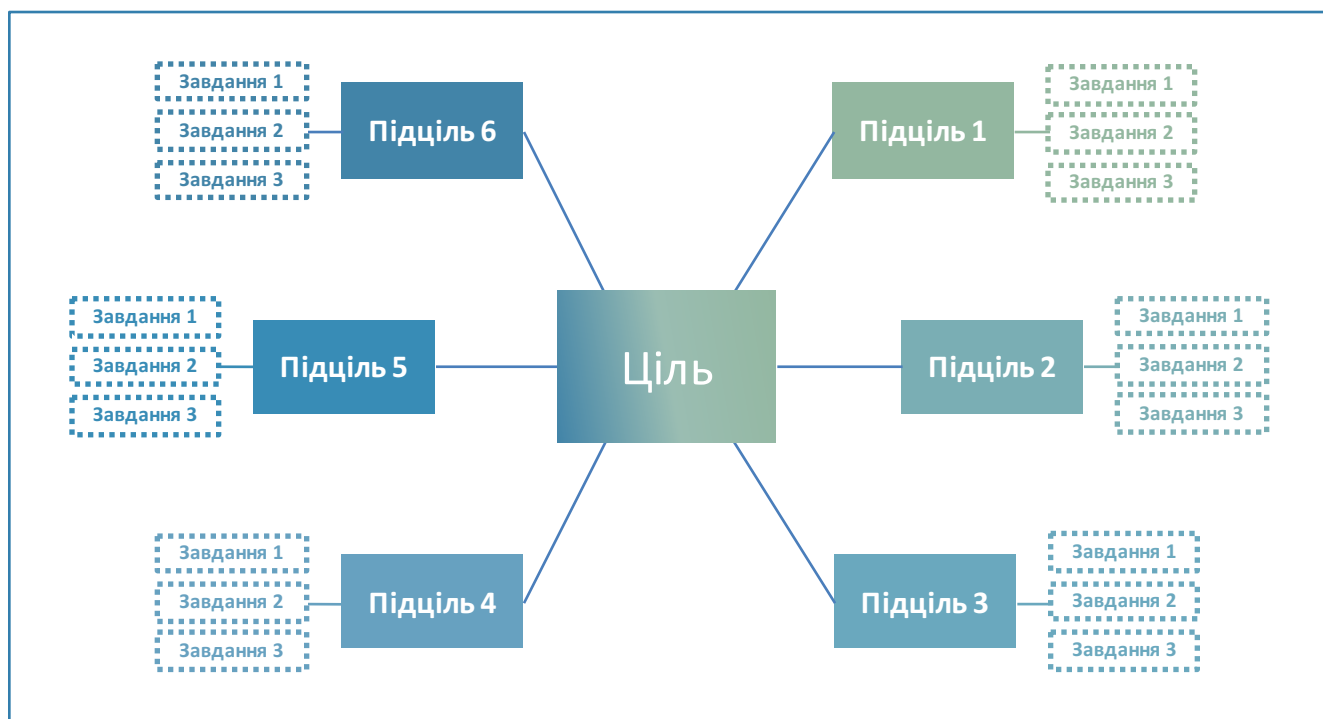


Рис. 1.5.1. Інтелект-карта діяльності закладу



Приклади застосування інтелект-карти:

У плануванні проєктів: розбиття проєкту на основні етапи та підетапи. Візуалізація цих етапів на карті.

У плануванні часу: складання плану на день, тиждень, місяць, рік. Розстановка пріоритетів у справах. Розуміння того, наскільки план збалансований і зачіпає різні аспекти діяльності.

У плануванні бюджету: коли бюджет промальований у вигляді карти - видно всю картину. Легко розставити пріоритети за важливістю витрат. Легко коригувати бюджет. Легко відслідковувати його виконання.

План діяльності закладу у вигляді інтелект-карт має ряд переваг:

- дозволяє легко відслідковувати, що вже зроблено, а що ще потрібно виконати;
- дозволяє легко доповнювати план. Якщо потрібно додати новий крок - просто створюється нова гілка і план стає більш деталізованим;
- дозволяє усвідомити найбільш пріоритетні завдання та першочерговий фронт робіт. Коли всі необхідні елементи перед очима - то менше шансів, що виконавці сконцентруються на дрібних, другорядних кроках.

Інтелект-карта зазвичай має радіальну структуру:

Центр – містить основну ідею/ціль/тему.

Перший рівень – містить ключові категорії, цілі, завдання, які стосуються центральної ідеї/завдання/цілі.

Другий рівень – це рівень розвитку: тут містяться ідеї/підцілі та завдання, виконання яких приведе до реалізації основної мети.

Третій і кожен наступний рівні – це рівень конкретизації. Тут зазвичай містяться конкретні неподільні дії, які в сукупності сприятимуть досягненню основної цілі.

Процес створення інтелект-карт планування діяльності закладу можна реалізувати самостійно, із залученням представників колективу, із використанням програмних продуктів. Переваги й недоліки кожного методу представлено у табл.1.5.1.

Таблиця 1.5.1. Методи створення інтелект-карт

Назва методу	Переваги методу	Недоліки методу
Індивідуальне планування	<p>Скорочення часу на реалізацію процесу планування</p> <p>Створений план повністю відповідає баченню керівника закладу</p> <p>План передбачає врахування всієї повноти інформації та граничних умов</p>	<p>Низька вірогідність застосування незвичних креативних рішень</p> <p>Співробітники закладу можуть чинити спротив створеному плану</p> <p>Члени колективу можуть не брати на себе відповідальність за реалізацію плану</p>
Планування із залученням представників колективу за методом мозкового штурму	<p>Члени колективу відчують свою причетність до планування діяльності закладу</p> <p>Зростання мотивації співробітників до виконання плану</p> <p>Збільшується вірогідність генерування нових ідей</p> <p>Можливість розглянути план під різними кутами зору</p> <p>Члени колективу беруть на себе відповідальність за реалізацію плану</p>	<p>Значний обсяг часу на реалізацію процесу планування</p> <p>Необхідність володіти навичками фасилітації процесу планування</p> <p>Створений план може не зовсім відповідати баченню керівника</p>
Планування із використанням програмних продуктів	<p>Є можливість як індивідуального, так і групового планування діяльності із залученням співробітників закладу</p> <p>Гнучкість, можливість оперативного внесення коректив</p> <p>Створений план є доступним для всіх співробітників</p>	<p>Необхідність затратити додатковий час на опанування програмними продуктами</p>



Одним із інструментів створення інтелект-карт є використання спеціально створених програмних продуктів (табл. 1.5.2).

Таблиця 1.5.2. Програмні продукти для створення інтелект-карт

Назва	Особливості програмного продукту	Логотип
Coogle	Є безкоштовним онлайнним додатком, що підтримує спільну роботу над проектами. У цій програмі можна розробляти зручні й естетичні інтелект-карти. Інтерфейс програми простий, але в той же час має безліч функцій. Програма підтримує використання зображень, індивідуальні колірні схеми і можливість перегляду історії документа. Зберігання історії змін дозволяє повернутися до попередніх версій створеної карти. Mind-тар, створені в програмі Coogle, можуть експортуватися в форматі PNG або PDF.	
XMind	Є популярною крос-платформеною програмою для складання інтелект-карт, працює на платформах Windows / Mac / Linux. У програмі є кілька версій: безкоштовна з урізаними можливостями і платна з розширеним функціоналом. Однією з основних переваг програми є її підтримка і сумісність з пакетом Microsoft Office. Важливим доповненням є можливість програми працювати з діаграмами Ганта.	
Freemind	Є відкритим безкоштовним додатком, який працює на будь-якій платформі, що підтримує Java. В цілому програма має весь необхідний набір функцій для створення якісних mind maps. Єдиний мінус програми - несучасний дизайн інтелект-карт.	
WiseMapping	Є безкоштовним онлайнним додатком для створення інтелект-карт, який працює на відкритому коді HTML5. Програмою можна користуватися прямо на сайті розробників, а можна скачати відкритий код програми і встановити її на власний веб-сервер. Додаток має весь набір функцій для роботи з технологією інтелект - карт.	

1.6. Ефективні інструменти пріоритезації завдань

Здатність до пріоритезації є одним із ключових чинників результативної діяльності будь-якого керівника. В умовах обмеженості ресурсів (насамперед часових) керівник закладу має чітко визначати пріоритети власної діяльності (завдання, які йому необхідно виконати першочергово та самостійно) та пріоритети діяльності персоналу.

Процес пріоритезації – це визначення пріоритету дій/завдань/цілей та порядку їх виконання у часі.

У процесі пріоритезації найважливіше завдання – визначення відповідних критеріїв, на основі яких і здійснюється даний процес. Такими критеріями є:

- *фінансовий результат*. Навіть у випадку закладів професійної (професійно-технічної) освіти важливим критерієм для визначення пріоритетів є те, наскільки даний процес/завдання/ціль впливатиме на фінансові результати діяльності (у широкому сенсі – збільшення обсягів фінансування, залучення додаткових джерел фінансування, генерування доходів від комерційної діяльності тощо). Навіть якщо процес/завдання/ціль прямо не впливає на фінансовий результат, варто розглянути опосередковані критерії (збільшення ефективності бізнес-процесів, які впливають на фінансовий результат, оптимізація взаємодії між підрозділами та процесами тощо);
- *додана цінність*. Цей критерій показує, наскільки даний процес/завдання/ціль впливатиме на створення так званої доданої цінності, спрямованої на задоволення клієнтів (зокрема, стейкхолдерів). Це може матеріалізуватись у зростанні рівня лояльності учнів та персоналу, їхньої задоволеності якістю продукту або послуги, покращенні рівня позитивного сприйняття закладу зовнішніми контрагентами, зростанні рівня обізнаності суспільства щодо закладу тощо.

Основними інструментами пріоритезації в управлінській діяльності є принцип Парето, АВС-аналіз, матриця Ейзенхауера.



Принцип Парето

Принцип Парето (закон Парето; закон малої кількості причин) – це правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин (рис. 1.6.1).

Цей принцип діє для більшості соціальних та економічних явищ:

20% робочого часу зазвичай витрачається на виконання 80% роботи;

20% клієнтів генерують 80% доходів компанії;

20% персоналу організації виконує 80% роботи тощо.

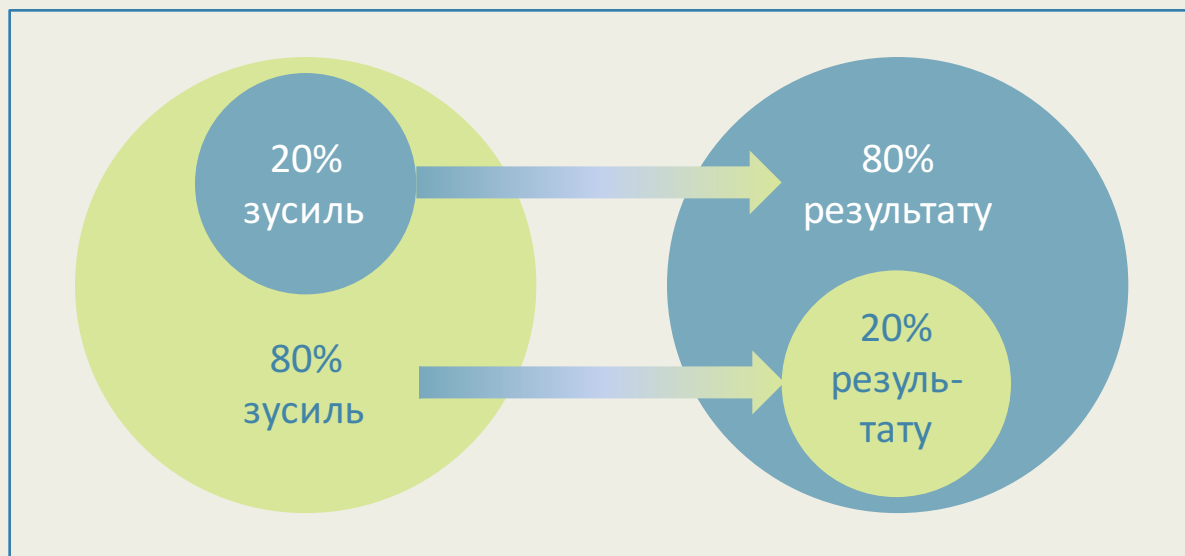


Рис. 1.6.1. Графічне зображення принципу Парето

Завдяки цьому правилу з'являється можливість підвищення ефективності досягнення цілей як на виробництві та в бізнесі, так і в повсякденному житті. Виявивши ресурси з найбільшою віддачею, можна досягти максимум результату при мінімальних витратах ресурсів.

Для організації/закладу *важливими висновками* є:

1. Досягнення бажаних результатів спричинене незначною кількістю факторів чи дій, так само, як і більшість успішних справ чи невдач обумовлені незначною дією конструктивних чи деструктивних чинників.
2. Більша частина вкладених зусиль не приводить до бажаного результату.
3. Не потрібно витрачати весь час і всі ресурси для отримання бажаного результату; натомість потрібно знайти «ключові завдання», куди вкласти 20% зусиль, щоб отримати 80% результату.

Для керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти принцип Парето корисний тим, що налаштовує його на слідування *таким важливим принципам*:

1. Не слід прагнути надто ретельно виконувати всі завдання. Якщо правильно визначити пріоритети - то список першорядних справ буде невеликим. Ця група завдань має виконуватися на 100%, оскільки від ретельності їх виконання залежить досягнення основних цілей закладу. Всі інші справи не обов'язково детально опрацьовувати самостійно; їх також можна делегувати.
2. У кожній справі необхідно визначити момент, коли вона буде вважатися завершеною. В управлінській роботі важко «створити завершеність». Керівник закладу постійно перебуває в пошуку нових ідей, засобів підвищення ефективності діяльності закладу, й іноді все нові й нові ідеї, розпорядження мають ефект нескінченності роботи. Щоб уникнути цього, керівнику необхідно уявляти собі конкретний практичний результат. За умови досягнення результату, роботу відразу ж потрібно припинити, оскільки подальші зусилля, витрачені на її виконання, згідно правила Парето, будуть використовуватися непродуктивно.



ABC – аналіз

Це метод, який дозволяє класифікувати об'єкти, процеси та явища залежно від їхньої значущості. В основі такої класифікації лежить принцип Парето, який трансформується у наступний: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати всю систему. Саме ці позиції відносяться до категорії А.

Інший спосіб використання принципу ABC – це поділ всіх завдань на категорії:

категорія А – 10% завдань, виконання яких дозволить на 70% досягти результату діяльності;

категорія В - 20% завдань, виконання яких дозволить на 20% досягти результату діяльності;

категорія С - 70% завдань, виконання яких дозволить лише на 10% досягти результату діяльності.

Таким чином, керівнику закладу професійної (професійно-технічної) освіти варто з'ясувати, які саме завдання/процеси/цілі можна віднести до категорії А та на виконанні яких потрібно сконцентрувати зусилля та ресурси (табл.1.6.1).



Таблиця 1.6.1. Приклад ABC-аналізу для моніторингу обсягів виручки від продажів послуг неосвітнього характеру закладом професійної (професійно-технічної) освіти

№ п/п	Назва послуги	Виручка, тис.грн.	Частка у загальній виручці, %	Виручка, частка наростаючим підсумком	Категорія (ABC)
1.	Послуга 1	4 400.00	23,2	17,2	A
2.	Послуга 2	4 000.00	21,1	32,9	A
3.	Послуга 3	3 400.00	17,9	46,2	A
4.	Послуга 4	3 000.00	15,8	57,9	B
5.	Послуга 5	2 200.00	11,6	66,5	B
6.	Послуга 6	2 000.00	10,5	74,3	C
		19 000,00	100%		

Відповідно, виконання функції контролю теж доцільно організувати, взявши до уваги категорії цілей/завдань/процесів:

- завдання категорії А контролюються на постійній основі;
- завдання категорії В – на періодичній основі;
- завдання категорії С контролюються час від часу.



Матриця Ейзенхауера

Дану матрицю створив Дуайт Девід Ейзенхауер – американський державний і військовий діяч, 34-й президент США. Ідея матриці Ейзенхауера полягає у розстановці пріоритетів за двома критеріями: за ступенем важливості та за терміновістю. Необхідно відрізнити важливі справи від термінових і відкидати справи, які не приносять жодної користі.

Матриця Ейзенхауера складається із 4-х квадратів, які мають різний пріоритет (рис. 1.6.2). Кожну заплановану справу у залежності від важливості та терміновості потрібно записати у відповідний квадрат.

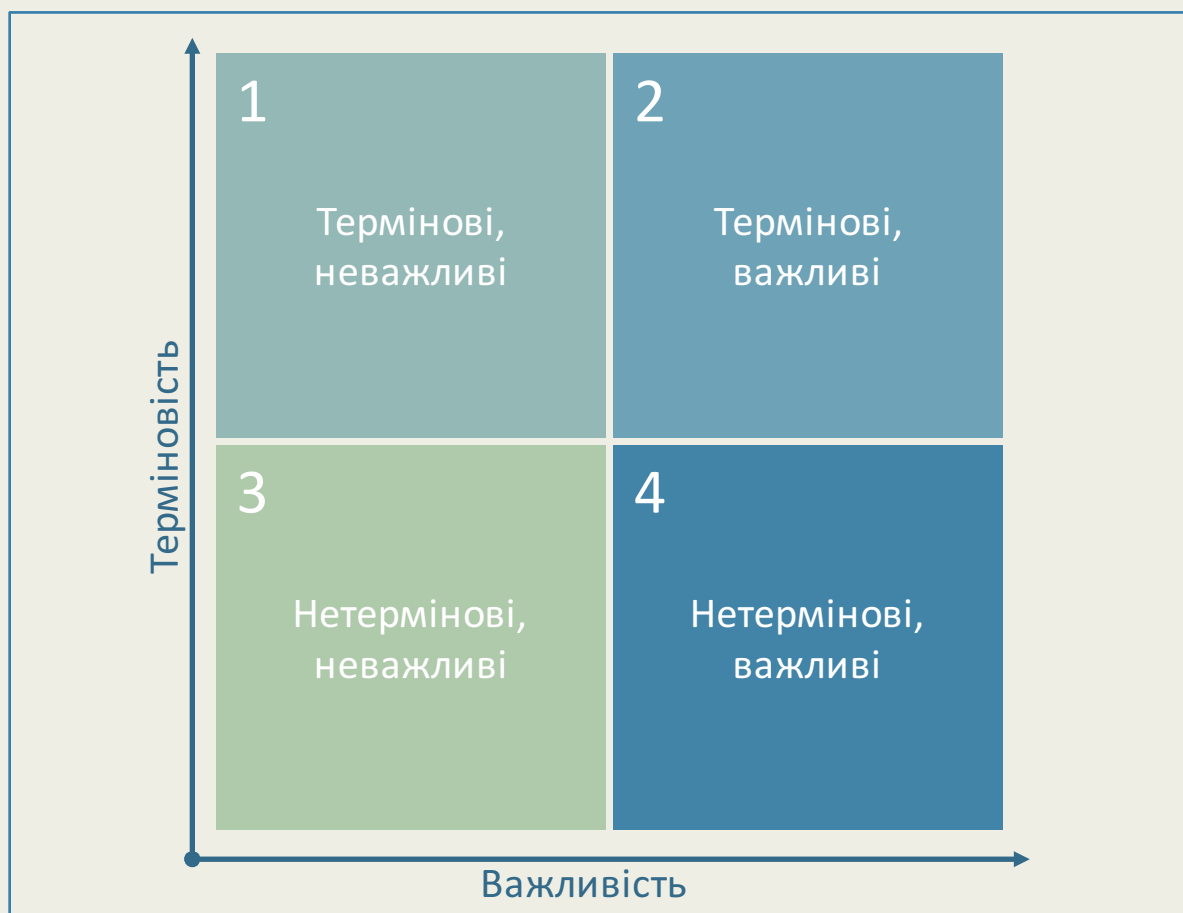


Рис. 1.6.2. Матриця Ейзенхауера

Всі справи/завдання/цілі підрозділяються на 4 групи:

- 1) термінові та важливі справи – їх необхідно виконувати самостійно;
- 2) термінові, але менш важливі справи – їх потрібно делегувати;
- 3) менш термінові та важливі завдання – не обов'язково їх виконувати відразу, але виконувати їх необхідно самостійно;
- 4) менш термінові та менш важливі завдання – від їх виконання можна утриматися.

У таблиці 1.6.2 представлено короткий опис різних категорій справ та принципи їх реалізації.

Таблиця 1.6.2. Характеристика матриці Ейзенхауера

Категорія справ	Опис квадрату	Приклади справ
<p style="text-align: center;">1</p> <p>Термінові і неважливі справи</p>	<p>Такі справи рідко наближають до поставленої цілі. Здебільшого вони відволікають від робочого процесу та заважають зосередитися на справді важливих речах. Через свою терміновість такі справи можуть на перший погляд видатися важливими. Саме тому важливо не помилитися та не віднести їх до квадрату 2. Наприклад, до цієї категорії належать справи, які не відносяться до ваших безпосередніх обов'язків, але ви змушені їх виконувати на прохання керівника. Таке завдання хоч повинно бути виконане швидко, але до квадрату 2 його не можна віднести, бо воно ні на крок не наближає вас до основної цілі.</p>	<p>Довгі розмови по телефону, випадкові зустрічі, виробничі формажори, термінові завдання керівництва, збори й наради, громадська діяльність</p>
<p style="text-align: center;">2</p> <p>Термінові і важливі справи</p>	<p>В ідеальному варіанті даний квадрат мав би бути пустим. Виконання важливих справ поспіхом може відобразитися на якості роботи. Найчастіше важливі справи стають терміновими через відтермінування. Тому, щоб уникнути появи важливих і термінових справ, намагайтеся вчасно виконувати справи із інших квадратів. Як відомо, проблеми легше попередити, ніж вирішувати.</p>	<p>Невідкладні завдання, проекти, в яких наближаються терміни здачі</p>
<p style="text-align: center;">3</p> <p>Нетермінові і неважливі справи</p>	<p>Найчастіше виконання таких справ не приносить жодної практичної користі. Тому підручники з тайм менеджменту та управлінської ефективності рекомендують взагалі не виконувати їх. Але більшість таких справ є легкими та приємними у виконанні. У такому випадку потрібно приступати до завдань із цієї групи в останню чергу та планувати на їх виконання обмежену кількість часу.</p>	<p>Неважливі розмови по телефону, перегляд новин, розважальних порталів, спілкування у соціальних мережах</p>
<p style="text-align: center;">4</p> <p>Нетермінові і важливі справи</p>	<p>Саме ця категорія справ зможе принести найбільшу користь у майбутньому. Керівники, які виділяють достатньо часу на виконання завдань із даного квадрату, найчастіше досягають успіху. Крім того, у цих справах ви можете якнайкраще показати всі свої здібності: відсутність обмежень по часу дозволяє вибирати найкращі шляхи розв'язання задач. Варто бути обережним, оскільки, якщо вчасно не виконати завдання із цього квадрату, вони стають терміновими і переходять у квадрат 2. В цьому квадраті знаходяться найбільш продуктивні справи. Тут мова йде про розумне стратегічне і тактичне планування.</p>	<p>Наприклад, аналіз результативності проекту із створення маркетингової служби закладу</p>

Таким чином, правильне застосування інструментів пріоритезації дозволяє:

- обрати завдання/цілі/процеси, які в найбільшій мірі впливають на результат діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти;
- сконцентрувати ресурси на реалізації завдань/цілей/процесів, які в найбільшій мірі сприяють досягненню стратегічної мети розвитку закладу;
- уникнути неефективного використання ресурсів;
- підвищити особисту ефективність керівника закладу та запровадити культуру результативної діяльності у закладі.



1.7. Інструменти аналізу результативності персоналу

Управління результативністю персоналу - це процес, який сприяє ефективному управлінню окремими співробітниками і командами і спрямований на досягнення найвищого рівня результативності діяльності організації/закладу.

Основними складовими управління результативністю працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти є:

- узгодженість стратегічної мети, місії, цінностей закладу та його стратегічних ініціатив;
- обізнаність усіх співробітників із критеріями та показниками результативності, а також тим, яким чином вони мають демонструвати вміння, знання та поведінку, які очікуються від них;
- усвідомлення кожним співробітником його функції та механізму її реалізації;
- узгодженість між професійними та особистими цілями співробітників та цілями закладу, його пріоритетами, планом діяльності;
- постійний моніторинг та порівняння реальних результатів і компетентностей з цільовими показниками для забезпечення максимального внеску кожного співробітника в досягнення корпоративних цілей;
- конструктивний зворотний зв'язок співробітникам для досягнення кращих результатів;
- ретельний моніторинг навчання та розвитку співробітників, що є складовою частиною системи управління результативністю;
- оперативне виявлення незадовільних результатів і негайна допомога підлеглим у подоланні відставання.

Відповідно для успішного впровадження інструментів підвищення результативності керівник закладу професійної (професійно-технічної) освіти має періодично здійснювати низку заходів:

- доносити бачення цілей діяльності закладу до співробітників;
- встановлювати цільові показники результативності підрозділів і окремих співробітників, узгоджені із загальними цілями;
- здійснювати формалізований контроль проміжних результатів;
- використовувати процес оцінювання для виявлення досягнутих результатів співробітників;
- оцінювати хід процесу в цілому з точки зору підвищення його ефективності;
- використовувати регулярні процедури атестації для інформування співробітників про цільові показники результативності та їх досягнення.

Відповідно циклічність діяльності керівника із управління результативністю персоналу закладу упорядковується у алгоритм (рис.1.7.1).

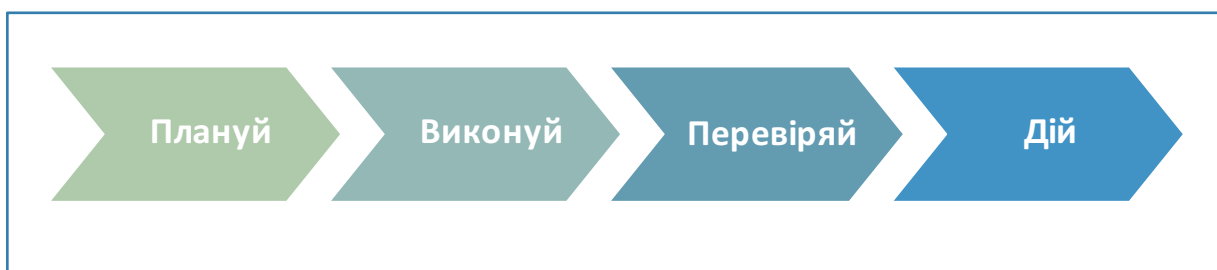


Рис. 1.7.1. Алгоритм управління результативністю працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Розглянемо складові цього алгоритму:

- **плануй**: узгодження цілей співробітників і необхідних для їх реалізації компетентностей; з'ясування того, яка поведінка співробітників потрібна закладу; складання планів діяльності із виконання поставлених завдань і підвищення результативності роботи; розроблення індивідуальних планів розвитку співробітників (з метою вдосконалення знань, навичок, компетентностей і мотивації);
- **виконуй**: виконання робіт, необхідних для вирішення поставлених завдань відповідно до узгоджених. Функцією керівника закладу у цьому процесі є планування діяльності, встановлення ключових показників результативності співробітників та їх граничних значень, організація діяльності персоналу;
- **перевірй**: моніторинг ходу виконання робіт; ставлення до управління результативністю як до безперервного процесу - «управління результативністю впродовж цілого року», на відміну від проведення щорічних заходів із відзначення співробітників;

- **дій:** періодичні зібрання з метою критичного розбору проміжних результатів і досягнень, відповідей на питання про шляхи підвищення результативності. Це є основою для завершення циклу управління результативністю шляхом переходу до стадії планування.

Відтак, основними правилами управління результативністю є візуалізація, тайм-калькуляція, постановка цілей, встановлення планів і пріоритетів, складання розкладів, моніторинг, аналіз (рис. 1.7.2).

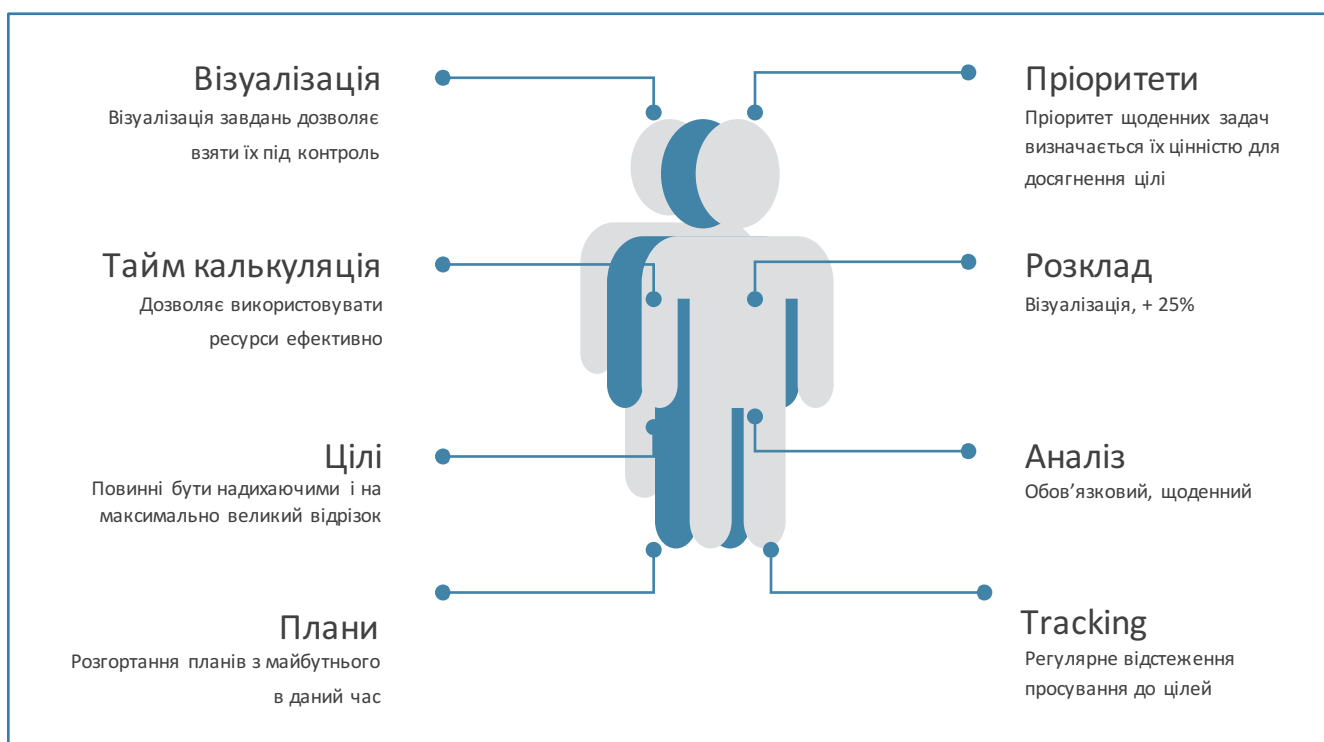


Рис. 1.7.2. Принципи управління результативністю.



Одним із ефективних інструментів моніторингу, аналізу діяльності працівників і генерування на основі цього зворотного зв'язку є **фотографія робочого дня** – послідовне фіксування часу, який витрачається співробітником впродовж робочого дня на виконання операцій певного технологічного процесу або завдань керівництва.

Така діяльність є джерелом інформації про витрати робочого часу працівника, якість та ефективність виконання завдань, принципи розподілу робочого часу і вплив цього фактора на загальну результативність працівника.

Фотографія робочого дня може виконуватись як керівником, так і безпосередньо співробітником. В такому випадку даний процес не носить контрольних функцій, проте, є джерелом інформації для самоаналізу та самокорекції.



Візуалізувати отриману інформацію можна у формі таблиці, приклад якої наводимо (табл.1.7.1).

Таблиця 1.7.1. Фотографія робочого дня

Час	Завдання	Час, що було затрачено, хвилини	Результат виконання	Умовна частка від загального результату дня
9:00 - 9:30	Проведення робочої наради	30	Працівники ознайомлені із завданнями на день	
9:30 - 9:50	Розмова по телефону з постачальниками	20	Обговорено умови постачання покрівельних матеріалів	
9:50 - 10:20	Розмова із працівником	30	Ознайомлений із ситуацією, що склалась у відділі	
10:20 - 10:40	Перерва на каву	20	Короткий відпочинок. Переглянуто кореспонденцію	
10:40 - 11:00	Розмова із прорабом	20	Ознайомлений із ходом виконання робіт з перекривання даху	
11:00-12:30	Педрада	90	Обговорено питання підготовки навчальних планів і програм за новою спеціальністю; видано розпорядження щодо термінів	
12:30 - 12:50	Телефонна розмова із представником компанії «АВС»	20	Домовленість про підписання угоди про проходження учнями виробничої практики	
12:50 - 13:30	Обідня перерва	40		
13:30 - 14:15	Присутність на відкритому уроці	45	Ознайомлений із якістю проведення практичних занять для учнів спеціальності «Кухар-кондитер»; надав зворотний зв'язок викладачу	

Аналіз отриманої інформації є корисним для розуміння результативності діяльності працівників, усвідомлення їхнього ставлення до ідеї результативної діяльності, розуміння їхніх цінностей та способів діяльності.



1.8. Поняття й принципи делегування відповідальності в управлінні закладом

Делегування є ключовою функцією керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Делегування повноважень - це процес передачі частини функцій керівника іншим керівникам або співробітникам для досягнення конкретних цілей організації/закладу.

Делегування використовується для підвищення результативності й оптимізації робочого часу керівника закладу. Передача завдання чи діяльності може здійснюватися на тривалий термін чи обмежуватися разовими дорученнями. Відмова від делегування призводить до перевантаження керівника та скорочує час, необхідний для виконання своїх безпосередніх обов'язків. Делегування допомагає керівнику вивільнити час для виконання більш важливих завдань і знизити рівень завантаженості, а також сприяє використанню професійних знань і навичок працівників, позитивно впливаючи на мотивацію їх діяльності. Таким чином, делегування повноважень має на меті:

1. Вивільнення часу керівника для вирішення тих завдань, у процесі виконання яких його складніше або неможливо замінити;
2. Підвищення рівня мотивації тих, кому повноваження делеговані;
3. Підвищення рівня довіри в робочому колективі;
4. Перевірка співробітників на старанність, відповідальність, лояльність тощо.

Для того, щоб успішно здійснювати делегування, необхідно визначити відповідних співробітників, чітко розподілити сфери відповідальності, координувати виконання дорученого завдання та здійснювати контроль робочого процесу і результатів, припиняти спроби зворотного або наступного делегування. Не менш важливим є стимулювання і консультування підлеглих. Делегувати слід рутинну, підготовчу роботу, а також вузько спеціалізовану діяльність. Не можна делегувати такі завдання як визначення мети діяльності, управління персоналом, а також завдання високого ступеня ризику (табл. 1.8.1).

Існують дві протилежні концепції процесу делегування, за допомогою якого передаються повноваження:

- *класична концепція;*
- *концепція прийняття повноважень.*

Таблиця 1.8.1. Бізнес-процеси та делегування

Підлягають делегуванню	Не підлягають делегуванню
<ul style="list-style-type: none"> - рутинна робота; - спеціалізована діяльність (тобто та, яку ваші співробітники можуть виконати краще, ніж ви); - вирішення приватних питань; - підготовча робота (проекти і т. д.) 	<ul style="list-style-type: none"> - постановка цілей, остаточне рішення щодо стратегічних питань, контроль результатів; - мотивація співробітників; - завдання особливої важливості; - завдання високого ступеня ризику; - незвичайні, виняткові справи; - актуальні, термінові справи, які не залишають часу для пояснень чи повторного огляду; - конфіденційні завдання.

Відповідно до класичної концепції, повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації/закладу (від керівників до підлеглих). Однак, як зауважив представник «адміністративної» школи управління Честер Барнард (Chester Barnard), підлеглий має право відхилити вимоги керівника.

На основі цього Ч. Барнард сформулював концепцію прийняття повноважень. Він визначив повноваження як «інформацію (наказ), на основі якої працівник організації визначає, що саме він зобов'язаний або не повинен робити в рамках завдань організації». Таким чином, на думку Барнарда, якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається. Концепція прийняття повноважень визнає існування такої влади, яка часто зменшує можливості керівників застосовувати свої повноваження.

Для того, щоб процес делегування був результативним, необхідно брати до уваги його основні *принципи*:

1. Конкретний кінцевий результат.

Потрібно чітко уявляти той результат, який ви хочете отримати від виконавця. Чітке розуміння мети і її важливості - це головна передумова в питанні делегування. Але для того щоб результат, якого ви очікуєте, не суперечив бажанням виконавця, ви повинні врахувати і його особисту вигоду, а також детально уточнити для нього суть завдання і його важливість.

2. Всебічність делегування.

Потрібно ясно і однозначно визначити умови для виконання завдання виконавцем. Потрібно встановити правила, нормативи і ресурси, які будуть у розпорядженні виконавця та регламентуватимуть його діяльність. Крім того, потрібно чітко встановити межі ініціативи виконавця (наприклад, виконавець має очікувати додаткових вказівок та плану дій, самому дізнаватися про такий план, виконувати завдання й одразу звітувати про результат, виконувати завдання й доповідати за планом тощо). В будь-якому випадку потрібно точно розуміти, який рівень ініціативи ви можете надати виконавцю.

3. Участь виконавця в процесах делегування.

З огляду на те, що в більшості випадків немає можливості надати виконавцю повний вибір, можна дати можливість йому самому вирішити, коли саме буде виконана робота, за яку він готовий взяти на себе відповідальність, коли саме він приступить до її виконання, яким чином буде це робити і якими ресурсами оперувати. Це дозволить розширити сферу впливу виконавця. Варто забезпечити співучасть виконавця у процесі делегування також у тому випадку, якщо це допускає сама суть завдання, а також тоді, коли результат роботи може вплинути на особистісне й професійне зростання співробітника.

4. Робота в рамках конкретної структури.

Якщо у виконанні розпорядження задіяні кілька виконавців, то ви можете делегувати повноваження на найнижчий рівень, тобто тій людині, яка займається безпосереднім виконанням завдань. Такі люди володіють актуальною інформацією з даного питання, тому за рахунок цього можна скоротити трудові та інформаційні витрати, а також вплинути на зростання ефективності. Якщо ви, як фахівець, розглядаєте завдання під широким кутом, то компетентний виконавець може побачити її більш конкретно і відразу ж знайти прийнятні способи реалізації задуманого.

5. Паритет між відповідальністю і правами.

Даний принцип є одним із ключових. Щоб виконавець зміг домогтися успіху, його потрібно забезпечити правами, відповідними дорученням. Але ви ні в якому разі не повинні давати виконавцю надлишкових прав, тобто надмірну інформацію, ресурси і владу, адже це може призвести до зловживання повноваженнями і зниження відповідальності. Варто при цьому покласти на виконавця тільки первинну відповідальність за короткострокові результати.

6. Адекватна підтримка при виконанні завдання.

Делегуючи повноваження, ви повинні гарантувати повну підтримку виконавцю, тому вам може знадобитися проведення коротких нарад і консультацій. Крім того, ви повинні регулярно постачати виконавця ресурсами та інформацією, яка може знадобитися для виконання завдання. Виконавець може мати доступ до новин, звітних даних, статей тощо. Така підтримка буде сприяти успішному виконанню завдання і буде свідчити про ваш інтерес до роботи виконавця і турботу про нього. Ви також повинні навчити виконавця самостійно шукати інформацію і ресурси.

7. Відповідальність за результати.

Як тільки ви передали повноваження і наділили виконавця правами, ви повинні негайно відмовитися від постійного контролю ходу виконання доручення. Важливо пам'ятати про те, що суть делегування полягає в успішному виконанні завдання, а не у відпрацюванні вами своїх робочих стратегій. Вам потрібно сфокусуватися на результаті роботи, а не на тому, яким чином він був досягнутий.

Варто також брати до уваги необхідність врахування **критеріїв успішного делегування** (табл. 1.8.2).

Таблиця 1.8.2. Критерії успішного делегування

Критерій	Коментар
Завчасність	Рішення про те, що і кому ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після складання робочого плану на день
Відповідність	Делегуйте, враховуючи здібності і можливості своїх співробітників
Мотивація	Потрібно пам'ятати - делегування без мотивації і стимулювання не є можливим. Мотивуйте співробітників під час делегування. Переконайтеся в тому, що співробітник може і хоче взятися за роботу
Цілісність	Делегувати завдання або роботу потрібно цілком, а не у вигляді часткових ізольованих завдань
Обізнаність	Кожного разу при делегуванні потрібно пояснювати, про що йде мова: про одиничний випадок чи про постійне делегування. Забезпечте доступ до будь-якої необхідної інформації. Про важливість завдання співробітники судять багато в чому з того, наскільки повно і своєчасно вони отримують інформацію
Індивідуалізм	Вирішення однорідних завдань краще доручати одному і тому ж співробітнику. Остерігайтеся того, щоб «для надійності» доручати одну і ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це
Інструктування	Як можна більш точно і повно інструкуйте співробітників в процесі делегування. Переконайтеся в тому, що доручене завдання співробітник зрозумів правильно. Пам'ятайте, що підлеглий може зробити тільки те, що ви йому скажете, а не те, що ви собі уявляли або мали на увазі в процесі формулювання завдання. В процесі інструктування важливо чітко пояснювати суть завдання
Компетенція	Передавайте разом із завданням також повноваження і компетенцію (включно із правом підпису документів у разі необхідності)
Невтручання	Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес
Звітування	Домовтеся зі співробітником про те, коли, як часто і в якій формі він буде повідомляти вам інформацію, яка стосується виконання дорученого завдання
Зворотній зв'язок	Контролюйте кінцеві результати дорученого завдання і негайно інформуйте співробітника про результати контролю. Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки у виконуваній роботі

Потрібно також пам'ятати про основні *правила делегування*, виконання яких слугуватиме ефективності даного процесу:

1. Передавайте свої повноваження не з міркувань престижу, а виключно для користі справи. Основним критерієм делегування є те, наскільки цей процес сприятиме кращому виконанню завдань.
2. Використовуйте делегування як засіб посилення впевненості підлеглих у своїх силах.
3. Будьте готові підтримати того, кому ви делегували завдання. Навіть найбільш самостійний і компетентний співробітник потребує підтримки керівника.
4. Враховуйте те, що, отримавши завдання, підлеглий може прийняти не найбільш вдалі, а часом і помилкові рішення.
5. Делегуйте безпосередньо, не використовуючи посередників, інакше це може призвести до ефекту «зіпсованого телефону».
6. У випадках, коли співробітники роблять помилки у виконанні делегованих функцій, об'єктивно розбирайте суть справи, суть помилки, а не особистісні якості, недоліки і прорахунки підлеглого. Критикуйте обережно, з поясненнями причин, які призвели до помилки, і конструктивних пропозицій щодо виправлення становища.
7. Передавши підлеглому завдання і відповідні повноваження, не втручайтеся в хід його виконання без досить вагомих підстав.
8. Беріть на себе відповідальність за всі рішення підлеглих, які отримали від вас необхідні повноваження.

Важливо пам'ятати, що *лінгвістична конструкція* під час делегування повинна:

- бути індивідуалізованою під особливості співробітника, якому ви делегуєте завдання;
- містити всі необхідні компоненти алгоритму делегування;
- містити всю необхідну інформацію, яка може знадобитись виконавцю під час виконання делегованого завдання;
- не містити надмірної інформації;
- ступінь деталізації інформації залежить від: рівня професіоналізму співробітника, його досвіду у виконанні аналогічних завдань, його метапрограми «глобальність-детальність»;
- містити мотиваційну складову;
- містити спонукання до зворотнього зв'язку.



Робочим інструментом здійснення процесу делегування є його *алгоритм* (рис.1.8.1).



Рис. 1.8.1. Алгоритм делегування.

1.9. Методи підвищення ефективності комунікації та мотивації працівників закладу

Сучасному керівникові закладу професійної (професійно-технічної) освіти доводиться виконувати функції, які суттєвим чином впливають на результативність діяльності:

- ретрансляція (трансляція місії, цінностей, стратегії розвитку закладу на індивідуальний рівень);
- лідерство (коли керівник є зразком кращої рольової моделі для наслідування, підтримує персонал у процесі декомпозиції стратегії закладу в індивідуальні показники діяльності, створює середовище для постійного розвитку та вдосконалення);

- делегування (делегування відповідальності разом із забезпеченням автономності у прийнятті рішень персоналом, підтримка встановлення цілей-викликів, забезпечення індивідуальної відповідальності виконавців за довірену роботу; забезпечення зворотного зв'язку підлеглим);
- управління результативністю працівників (делегування рольових функцій, які тотожні компетентностям персоналу, відповідальності; облік часу та ресурсів, необхідних для виконання операцій; обговорення показників діяльності, ступеня досягнення цілей; регулярний зворотний зв'язок та коучинг персоналу; підтримка неординарних і ризикованих рішень);
- побудова довіри (прозорість комунікацій та прийняття рішень; створення середовища діяльності та взаємодії без засудження й обструкції; забезпечення необхідного рівня прозорості та конфіденційності інформації);
- прийняття рішень (ідентифікація ключових чинників, які призвели до виникнення ситуації; збір та аналіз релевантної інформації перед прийняттям рішення; комплексний аналіз наслідків прийнятого рішення).

Для ефективної реалізації зазначених функцій доцільним є використання керівником закладу *результативних комунікативних інструментів*, зокрема: створення метапрограмного профілю партнера зі спілкування; управління за рівнями зрілості підлеглих; коучингове спілкування.



Створення метапрограмного профілю партнера

Метапрограмами прийнято вважати внутрішні характеристики, способи мислення партнера, на основі яких будується його поведінка. Вони формуються протягом життя, використовуються несвідомо, при цьому їх практично неможливо «симулювати». Метапрограми можна розглядати в якості оціночних шкал, що мають два полюси.



Найпростіший і надійний спосіб оцінити тип мислення і сприйняття дійсності людиною - це слухати його мову, в першу чергу звертаючи увагу не на зміст, а на форму, тобто структуру побудови фраз.

Існує **7 метапрограм**, знання та вміння ідентифікувати які є необхідною передумовою ефективного ділового спілкування:

1. Тип референції.
2. Процес-результат.
3. Активність – аналітизм – пасивність.

4. Процедури – можливості.
5. Глобальність – детальність.
6. Способи прийняття рішень.
7. Прагнення – уникнення.

Найбільш важливими є метапрограми «Тип референції», «Прагнення-уникнення», «Процес-результат», оскільки саме вони визначають спосіб мотивування співробітника до результативної роботи.

Метапрограма «Тип референції» показує, як співвідносяться власна думка, зовнішні фактори та думки сторонніх людей в процесі прийняття людиною рішення. Дана метапрограма суттєвим чином визначає тактику взаємодії з партнером та тактику аргументації.

Існує два протилежних типи референції:

внутрішня референція – означає, що людина схильна приймати рішення переважно на основі власного досвіду, бачення та пріоритетів;

зовнішня референція – означає, що людина керується порадами, думками та досвідом інших людей, зовнішньою експертною оцінкою.



Правила взаємодії із партнерами з вираженою внутрішньою референцією представлені у таблиці 1.9.1.

Таблиця 1.9.1. Особливості та тактика взаємодії з партнерами (внутрішня референція)

Індикатори внутрішньої референції	Правила взаємодії з партнером з вираженою внутрішньою референцією
<ul style="list-style-type: none"> – превалюють формулювання типу «я вважаю», «я думаю», «я бачу», «я впевнений»; – чітко висловлює власну думку («мені подобається/мені не подобається»); – може заперечувати думки визнаних експертів; – часто посилається на власний досвід та враження («мені важливо переконатися», «я буду приймати рішення на основі...» тощо). 	<ul style="list-style-type: none"> – важливо створити у партнера ілюзію, що він сам додумався до того, до чого ми його хотіли підвести; – ефективними є фрази: «вам вирішувати», «я тільки надаю інформацію, а вирішувати Вам», «мене цікавить Ваша думка», «саме Ви можете вирішити це питання»; – ні в якому випадку не посилається на чийсь досвід, рекомендації, давати поради.

Правила взаємодії із партнерами з вираженою зовнішньою референцією представлені у таблиці 1.9.2.

Таблиця 1.9.2. Особливості та тактика взаємодії з партнерами (зовнішня референція)

Індикатори зовнішньої референції	Правила взаємодії з партнером з вираженою зовнішньою референцією
<ul style="list-style-type: none"> – партнер приводить в якості доказів досвід інших людей (підрозділів, компаній); – потребує детальної інформації від Вас, питає Вашої поради («як Ви гадаєте», «яка Ваша думка...»); – посилається на рекламу, моду, статистику; – говорить про думки та враження інших людей («мої колеги вже підключились», «на думку аналітиків...»). 	<ul style="list-style-type: none"> – як можна більше посилань на зовнішні фактори та думки (проте, слід пам'ятати про його (партнера) референтну групу, інакше Ваші слова не будуть вагомим аргументом).

Метапрограма «Прагнення – уникнення» - це мовна характеристика, яка виражається в появі заперечення (наприклад, неконфліктний), слів «нормальний», «прийнятний» (вказує на уникнення) або позитивного формулювання (вказує на прагнення). У ситуації, коли ви задаєте людині відкриті питання або просите описати що-небудь, зверніть увагу на співвідношення «прагнення - уникнення» у відповідях (таблиця 1.9.3).

Люди, у яких переважає метапрограма уникнення, орієнтовані на пошук помилок і/або негативу. Вони бувають дуже успішні в контролюючих видах робіт, схильні багаторазово перевіряти і уникати ризиків. Як правило, вони зазнають суттєвих труднощів при спілкуванні з людьми, особливо якщо це є важливою складовою їх роботи. Уникнення як переважаюча характеристика абсолютно неприйнятна для тих, хто постійно працює з клієнтами або в умовах мінливого середовища.

Уникнення в цілому - менш ефективна життєва позиція, тому для людей уникнення треба додавати мотиватори і формулювання прагнення, але робити це поступово, чергуючи з більш близькими їм формулюваннями уникнення.

Для людей, у яких домінує прагнення, більш ефективною є висока планка цілей. Для людей уникнення завищена планка цілей неприйнятна, так як вони починають уникати ситуацій, де не можуть домогтися успіху.

Для людей, у яких уникнення проявляється точково, дуже важливо не завищувати планку цілей і не використовувати по можливості критику і покарання там, де проявлялося уникнення: це больові точки, від яких позбутися можна тільки поступово.

Таблиця 1.9.3. Характерні особливості метапрограми «Прагнення-уникнення»

Метапрограма «Прагнення»	Метапрограма «Уникнення»
<p>Партнери прямо говорять про те, до чого вони прагнуть (чого потребують), які характеристики їм потрібні:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «мені важливо, щоб товар добре продавався»; – «мені потрібен гарний гарантійний сервіс»; – «я маю впевнитись в результатах навчання». 	<p>Приділяйте увагу тому, чого прагне уникнути партнер:</p> <ul style="list-style-type: none"> – причиною може бути негативний аналогічний досвід (потрібно про це коректно розпитати, щоб в ході взаємодії звернути увагу саме на ці аспекти); – партнер може не мати негативного аналогічного досвіду, проте, з певних причин саме до цих моментів буде відноситись більш прискіпливо (увага! Зона уникнення може перерости в зону найбільш вірогідних конфліктів чи претензій з боку партнера).

Метапрограма «Процес-результат»

У реальному житті більшість видів робіт передбачає поєднання процесу і результату. Наприклад, до робіт з мотивацією на результат відноситься більшість посад, пов'язаних з управлінням закладом, залученням абітурієнтів, взаємодією зі стейкхолдерами. На таких місцях і потрібні працівники, які більшою мірою орієнтовані на результат і вмотивовані на його швидке досягнення. Натомість, робота секретаря передбачає значно більше процедур і процесів; тому для виконання такої роботи більше підходять співробітники з орієнтацією на процес.

Найпростіший спосіб визначення орієнтованості на процес або результат такий: ми задаємо питання типу «Що вам найбільше подобається в роботі?», «Що вам найбільше сподобалося в цьому проекті?», а потім оцінюємо співвідношення результату (зробити, переконати, угода) і процесу (робити, переконувати, переговори).

З точки зору мотивації важливо враховувати наступні моменти (табл.1.9.4).

Таблиця 1.9.4. Характерні особливості метапрограми «Процес-результат»

Метапрограма «Процес»	Метапрограма «Результат»
<ul style="list-style-type: none"> важливою для співробітників є стабільність і відпрацьованість процесів, чітке уявлення про те, що саме потрібно робити в даний момент часу; контроль повинен бути періодичним або вибіркоким; причому більш важливо контролювати саме дотримання технологій (процесів), ніж досягнення цілей; систему варто будувати таким чином, щоб дотримання технологій (процесів) саме по собі приводило до досягнення результату (результат сам по собі для людей процесу не є самостійним мотиваційним фактором). 	<ul style="list-style-type: none"> співробітники мотивовані високою планкою цілей; важливою є чітка вимірність мети і результату, а також більша самостійність; оптимальним є контроль за результатами; значимими для співробітника є пояснення того, заради чого робиться та чи інша робота (ключовим словом буде навіщо); значущим фактором мотивації є змагання, порівняння свого результату з результатами інших співробітників або власними в інші відрізки часу.

Для побудови ефективного процесу комунікації та мотивації співробітника необхідно створити його метапрограмний профіль (рис.1.9.1) та розробити тактику взаємодії з ним.



Створення метапрограмного профілю партнера (приклад)

Метапрограма			
1. Тип референції	Внутрішня	Зовнішня	
2. Процес-результат	Процес	Результат	
3. Активність – аналітизм – пасивність	Активність	Аналітизм	Пасивність
4. Процедури – можливості	Процедури	Можливості	
5. Глобальність – детальність	Глобальність	Детальність	
6. Тип прийняття рішень	Імпульсивний	Інтервальний	Повторний
7. Прагнення – уникнення	Прагнення	Уникнення	

Управління за рівнями зрілості співробітників

Рівень зрілості – здатність та готовність людини приймати рішення та брати відповідальність за прийняті рішення. Від рівня зрілості співробітника залежить те, яким чином ставити йому завдання, наскільки потрібно його контролювати і багато іншого. Крім того, знання рівнів зрілості підлеглих дозволяє керівнику закладу розуміти - яких саме людей не вистачає в колективі, що необхідно зробити для його подальшого розвитку.

Перший параметр, який дозволяє оцінити рівень професійної зрілості співробітника - це компетентність. Її складовими є схильність, досвід і знання. Базовий рівень компетентності - це володіти знаннями про те, що потрібно робити, розуміти, як це робити і вміти застосовувати знання на практиці. Максимальна ж кваліфікація, майстерність - це аналізувати свої знання і досвід, поступово покращувати їх і з часом трансформувати в щось нове.

Другий параметр, що дозволяє оцінити рівень зрілості співробітника, - це його готовність брати на себе відповідальність. На практиці діє правило Парето: приблизно 80% співробітників організацій не готові ризикувати і тільки 20% - готові брати на себе відповідальність.

Існує чотири *рівні зрілості співробітників*:

Низька зрілість. Підлеглий ще мало знає і вміє для того, щоб ефективно включитися в роботу. Причиною може бути як дефіцит знань і умінь в даному виді діяльності, так і невпевненість в своїх силах. Найчастіше в цю категорію працівників потрапляють новачки. Вони потребують чітких і послідовних інструкцій, вказівок і розпоряджень. Характерна риса цього рівня - вживання фраз: «ви не сказали», «ви не навчили», «не вийшло». У такого підлеглого мінімальний рівень професійної компетентності і він не схильний приймати на себе відповідальність. Делегувати повноваження такому співробітнику неможливо, а взаємодіяти з ним потрібно, чітко формулюючи завдання. Такий співробітник може застосовувати відомі йому технології і методи роботи; в нетипових, складних ситуаціях «губиться», шукаючи підтримки у колег або керівника.

Зрілість від низької до помірної. Маркери цього рівня - застосування в професійному лексиконі фраз: «давайте пробувати», «давайте робити». І працівник не просто говорить так, а дійсно виходить за рамки стандартів. Нарощуючи досвід, такий підлеглий починає покращувати елементи своєї професійної діяльності, пробувати щось нове - і поступово переходить на наступний рівень професійної зрілості.

Зрілість від помірної до високої. Основний поведінковий маркер співробітника на даному рівні зрілості - позиція «я кращий». Також такі працівники - свого роду «пожежники», які гарно дають раду з авралами і проблемами. Тому наявність таких співробітників - це завжди плюс для організації. Однак керівникові слід пам'ятати, що з кожним переходом з одного рівня зрілості на інший працівник може почати передчасно «старіти», тобто так і не зуміти максимально реалізувати свій професійний потенціал. У гіршому варіанті розвитку підлеглий може зайняти позицію «я все знаю, але робити нічого не буду». А якщо і буде робити, то з мінімальною віддачею. Таких підлеглих слід вчасно розпізнавати і або позбавлятися від них, або спробувати дати їм стимул для переходу на наступний рівень професійної зрілості.

Висока зрілість. Такі співробітники працюють на випередження, заздалегідь продумують те, що потрібно буде робити у майбутньому. Вони, як і інші працівники, стикаються з проблемами. Однак кількість їх проблем стабільно зменшується, оскільки вони намагаються їх попереджати, виправляючи недоліки системи управління, які породжують ці проблеми. Їм вже не потрібно «гасити пожежі» - вони їх попереджають.



В залежності від визначеного рівня зрілості доцільно диференціювати тактику взаємодії керівника та підлеглого (табл. 1.9.5).

Таблиця 1.9.5. Тактика взаємодії з підлеглими з різними рівнями зрілості

Рівень зрілості	Стиль управління	Рівень завдання	Рівень відносин
Низький	Авторитарний (жорсткий) стиль спілкування, уникати дружніх та емоційних відносин.	Високий (максимально деталізуємо розпорядження)	Низький (підтримка сприймається як співчуття за погані результати).
Від низького до помірного	Наставництво (деталізуємо завдання, розписуємо разом з ними плани, навчаємо, даємо поради, допомагаємо зробити правильно)	Високий (деталізуємо завдання, при цьому підвищуємо їх складність – допомагаємо зростати)	Високий (підтримуємо, навчаємо, включаємо емоції, підпускаємо ближче до себе, навчаємо).
Від помірного до високого	Демократичний (даємо право самостійно приймати рішення, контролюємо за результатом)	Низький (обмальовуємо проблемне поле і співробітник сам вирішує всі питання). Як варіант - спільне прийняття рішень	Середній, якщо все гаразд. Жодних відносин у випадку спротиву. Мотивація – стратегічні завдання високого рівня відповідальності.
Високий	Делегування	Низький	Низький

Коучингове спілкування зі співробітниками

Коучинг - це підтримання розвитку особистості з допомогою іншої особи (педагог, керівник, методист, психолог тощо) – через спостереження, постановку цілей і завдань, зворотний зв'язок та формування нових моделей поведінки; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її результативності; усвідомлення людиною власних можливостей (прихований потенціал, що дає змогу, за умови грамотного застосування інструментів і технологій досягати найвищих результатів).

Важливим є усвідомлення керівником закладу професійної (професійно-технічної) освіти основних **філософських засад коучингу**:

- найвищі результати досягаються тоді, коли співробітник на основі власного потенціалу усвідомлено робить вибір, що уможливорює високий рівень мотивованості до професійної діяльності;
- результативність співробітника буде вищою, якщо відбуватиметься постійне вдосконалення власного потенціалу та зменшуватимуться обмеження (негативний досвід, страхи, невпевненість, перфекціонізм тощо);
- траєкторія розвитку співробітника пов'язана з його вмінням генерувати значущі цілі, досягати їх та усвідомлювати у зв'язку з цим свою успішність);
- результативність професійної діяльності співробітника буде набагато вищою, якщо він добровільно ставить цілі, розробляє план щодо їх реалізації та бере на себе відповідальність за їх досягнення

Ефекти від впровадження управління в стилі коучинг та коучингового спілкування зі співробітниками полягають у зростанні їхньої продуктивності, оптимізації індивідуальної та командної результативності, покращення бізнес-стратегій, розширення кар'єрних можливостей (за даними Міжнародної федерації коучингу, ці показники становлять 39%, 38%, 30% та 29% відповідно).

Управління персоналом закладів на основі підходів коучингу є тим підходом, який забезпечить поряд із зростанням рівня професійної компетентності, зростання виробничої результативності персоналу, його саморозвиток, зростання рівня особистої відповідальності за процес і результати діяльності тощо.

Коучинг може бути «вбудований» в управлінську діяльність як стиль управління співробітниками; як модель (стиль) керівництва й лідерства, інструмент розбудови організації, що навчається. Управління закладом на засадах коучингового підходу сприяє не лише підвищенню результативності співробітників (ці зміни зазвичай мають тривалий ефект, оскільки відбуваються шляхом самоусвідомлення й самодетермінації), а й здатності до розвитку й своєчасній адаптації в середовищі, що швидко змінюється. Крім того, коучинг сприяє усвідомленню персоналом значення своєї діяльності, її нерозривності з цілями діяльності закладу, що посилює мотивацію працівників та підвищення рівня їх відповідальності.

Сутнісними ознаками коучингової діяльності керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти є:

- сприяння у підвищенні ефективності й результативності індивідуальної та командної професійної діяльності;
- робота над усвідомленням працівниками власного потенціалу (зокрема, через актуалізацію прихованого потенціалу, що дає змогу, за умови грамотного застосування інструментів і технологій досягати найвищих результатів);
- реалізація шляхом коучингової взаємодії *освітньої* (сприяння інтенсифікації процесу навчання, зростанню його результативності), *мотиваційної* (уможливлення

зближення індивідуальних, навчальних та виробничих цілей працівників, що посилює їх мотивацію до професійної діяльності), демонстраційної (приклад коучингової управлінської взаємодії, що може бути адаптованим у безпосередню управлінську взаємодію учасників, створивши певний ефект синергії та сприяючи запровадженню філософії управління у стилі коучинг в межах закладу) функцій.

Для ефективного коучингового спілкування зі співробітниками закладів доцільно використовувати специфічні інструменти (табл. 1.9.6).



Таблиця 1.9.6. Інструменти коучингу

Назва інструменту	Сутність інструменту, специфіка його використання
Модель GROW	Акронім від англ. G – goal (ціль), R – reality (реальний стан), O – options (можливості), W – will to do (намір до діяльності). Дана модель використовується як основна під час проведення коучингової взаємодії. Суб'єкт самостійно визначає мету діяльності, з'ясовує рівень власної вмотивованості, ресурси й обмеження щодо її досягнення, усвідомлено інвентаризує наявні та потенційні компетентності, необхідні для досягнення мети, алгоритмізує процес реалізації цілі.
Модель «Т»	Взаємодія із суб'єктом, в результаті якої відбувається поглиблення рівня усвідомлення феномену (цілі, мотиви, завдання, алгоритми), що дає змогу окреслити професійно та особистісно значущі цілі й згенерувати високий рівень вмотивованості до діяльності.
Піраміда логічних рівнів Р. Ділтса	Модель взаємодії, яка дає можливість уникнути нетривалих ефектів змін у поведінці, ставленні, вмотивованості й забезпечує тривалий ефект, а, отже, суттєві якісні зміни у поведінці суб'єкта.
Техніки візуалізації	Інструменти індивідуальної та групової коучингової взаємодії, використання візуальних образів для поглиблення розуміння власних здібностей, ресурсів, потенціалу, особистісно значущих цілей.
Техніки модерації	Інструменти групової коучингової взаємодії, які використовуються для групового генерування ідей, їх групування, ранжування, пріоритетизації з метою колективного прийняття рішення із проблеми, що розглядається.
Постановка «сильних» запитань	Використання у коучинговій взаємодії особливого типу відкритих запитань, мета яких - стимулювати усвідомлення суб'єктом професійно та особистісно значущих феноменів (мета, цінності, ресурси, потенціал, здібності тощо) з метою їх корекції.
Шкалування	Робота з умовною шкалою, в ході якої відбувається оцінювання суб'єктом коучингової взаємодії відхилення поточної ситуації від бажаної, що дає можливість генерувати алгоритм досягнення значущих цілей.

Застосування зазначених інструментів уможлиблює реалізацію технології коучингової взаємодії, розширена версія якої представлена у таблиці 1.9.7.

Потрібно пам'ятати, що реалізовувати коучингову взаємодію доцільно лише зі співробітниками закладу, які мають професійну зрілість на рівні від помірнього до високого.



Таблиця 1.9.7. Алгоритм реалізації коучингової взаємодії з працівниками закладу

Етап коучингової взаємодії	Запитання для учасника коучингової взаємодії
Домовленості	<p>Яких цілей Ви хочете досягти в ході цієї коучингової сесії?</p> <p>Яким буде найкращий результат коучингової сесії?</p>
Визначення мети (цілі)	<p>Визначення мети (цілі) за критеріями SMART:</p> <p>Specific (точна, конкретизована): уточніть формулювання Вашої цілі. Конкретизуйте її.</p> <p>Measurable (вимірна): як Ви зрозумієте, що ціль досягнуто? Якими будуть кількісні та якісні критерії досягнення цілі?</p> <p>Attractive (приваблива): що Ви отримаєте в результаті досягнення цілі? Як це вплине на Вас (Ваше життя, оточення, інші сфери життя, інші цілі)? Що Ви втратите, якщо ціль не буде досягнуто?</p> <p>Realistic (реалістична): наскільки Ви впевнені у тому, що ціль може бути досягнута? Що дає Вам підстави думати, що досягти цієї цілі Вам вдасться?</p> <p>Time-bound (визначена у часі): коли саме ця ціль має бути досягнута? Які проміжні цілі та часові рамки її досягнення?</p>
Аналіз поточної ситуації	<p>Як ситуація з порушеного питання виглядає сьогодні?</p> <p>Які кроки вже здійснені? Яких результатів вдалося досягти?</p> <p>Які можливості та ресурси Ви вже маєте для досягнення цілі?</p> <p>Яким є досвід у розв'язанні цього питання?</p> <p>Завдяки чому Вам це вдається? Хто допомагає?</p> <p>З ким співпрацюєте?</p> <p>Які компетентності дають можливість цього досягти?</p> <p>Що Ви особисто маєте від розв'язання цієї ситуації?</p> <p>Чому це важливо?</p> <p>Що конкретно Ви вже зробили в цьому напрямі?</p> <p>Що працювало, а що – ні?</p> <p>Що може Вам допомогти в досягненні мети? Що може завадити?</p>

Етап коучингової взаємодії	Запитання для учасника коучингової взаємодії
Пошук рішень	<p>Як виглядає ситуація досягнення цілі? Що Ви особисто отримуєте, коли ціль буде досягнута? Що Ви відчуєте? Яку користь особисто Ви можете привнести в проект? У чому Ваша сильна сторона, яка стане внеском у проект? Що Вам потрібно з'ясувати для того, щоб зрозуміти, яким має бути Ваш перший крок? До чієї допомоги Ви можете вдатися в досягненні цілі? Якби Ви задіяли усі свої можливості, що б Ви зробили? Що робив би в цьому напрямі експерт у даному питанні? Що Ви б порадили зробити своєму найкращому другові, якби він опинився в аналогічній ситуації? Що той, хто Вас надихає/захоплює, зробив би в цій ситуації? Якби у Вас був вибір, що б Ви робили? Якби у Вас не було часових обмежень, що б Ви робили? Якби у Вас не було обмежень у фінансових ресурсах, що б Ви робили? Уявіть, що Ви цілком впевнені у своїх можливостях, що б Ви робили? Про які інші можливості Ви ще не думали? Якого рішення Ви уникаєте? Що станеться, коли Ви це зробите? Що не трапиться, якщо Ви цього не зробите? Які можуть бути ризики? Яка з цих альтернатив є найбільш прийнятною/результативною/цікавою/важливою/приведе до мети?</p>
Складання плану	<p>Які кроки Ви маєте зробити для досягнення мети? Яким би був найлегший або найпростіший перший крок для Вас? Як би Ви могли зробити виконання завдань більш захоплюючим? Хто ще міг би Вам допомогти закінчити справу? Що Ви змогли б зробити в цьому напрямі в наступні 10 хвилин? Які дії в цьому напрямі має сенс зробити протягом тижня? Коли точно Ви будете робити ті чи інші кроки? Напишіть точну дату й час. На шкалі від 1 до 10 відзначте свою впевненість у реалізації свого плану. Якщо оцінка нижче 8 – визначте, що Вас зупиняє в діях. І зробіть це своєю першою дією! Що зазвичай Вас зупиняє/гальмує – і як Ви зараз вчините по-іншому? Кому Ви розповідатимете про свої успіхи (хто Вас може підтримати)?</p>
Завершення	<p>Який цінний досвід Ви здобули під час сесії? Якого результату досягли? Як він співвідноситься з цілями, які були визначені на сесію?</p>



ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ



2.1. Принципи ефективного публічно-приватного партнерства

Для розбудови ефективного публічно-приватного партнерства закладу професійної освіти важливо брати до уваги специфічні принципи:

1. Принцип добровільного визнання (стосунки між партнерами ґрунтуються на добровільності визнання партнерами один одного як повноцінних і рівнозначних партнерів).
2. Принцип взаємної вигоди (вирішальним для ефективної взаємодії є чинник взаємної корисності (що передбачає взаємну зацікавленість сторін, пошану та врахування інтересів партнерів).
3. Принцип рівноправності (учасники взаємодії є рівноправними у виборі шляхів і засобів досягнення спільної мети, зберігаючи при цьому самостійність, дотримуючись принципу невтручання у справи один одного).
4. Принцип етичності відносин (стосунки будуються на засадах довіри, пошани, доброзичливості, рівності, свободи вибору).
5. Принцип спільної відповідальності (передбачається паритетна відповідальність за спільну справу, обов'язковість виконання досягнутих домовленостей та систематичне виконання прийнятих у рамках партнерства угод, договорів, рішень).
6. Принцип солідарності (стосунки вирізняються безкорисливістю і солідарністю).
7. Принцип верховенства формальних стосунків (формальні моменти взаємодії переважають неформальні, що полегшує роботу, спілкування, нівелюючи особисті симпатії, антипатії, неприязнь, конфлікт інтересів тощо).

2.2. Технологія партнерської взаємодії

У загальному вигляді технологія партнерської взаємодії закладу освіти з партнерами містить такі кроки (рис. 2.2.1):



Рисунок 2.2.1. Технологія партнерської взаємодії закладу

1. Ідентифікація проблеми (окреслення власної проблеми, її ресурсомісткості та шляхів її вирішення);
2. Дослідження (вивчення ключових гравців на локальному ринку, аналіз історії їх стосунків із закладами освіти, виокремлення потенційних партнерів, вивчення їх повноважень, можливостей, готовності до співпраці);
3. Формування концепції (визначення точок взаємовигідної діяльності, вибудовування ідей можливих спільних проєктів);
4. Первинна комунікація (підготовка вмотивованих пропозицій і плану співпраці (угод, листів-зобов'язань, листів-пропозицій тощо), зустрічі й контакти з потенційними партнерами);
5. Операціоналізація взаємодії (спільне визначення мети, завдань, ключових показників результативності, створення дорожньої карти, визначення ключових осіб тощо);
6. Формалізація взаємодії (підписання меморандумів, договорів, положень тощо);
7. Реалізація та контроль зобов'язань (реалізація завдань проєкту, проведення засідань, моніторинг ефективності реалізації проєкту, реалізація дорожньої карти, оцінювання результативності).

2.3. Етапи взаємодії з партнерами задля реалізації спільних проєктів

№	Мета етапу	Основні ознаки етапу
1.	<p>Усвідомлення всіма суб'єктами партнерської взаємодії необхідності змін та впровадження інновацій.</p> <p>Основна мета етапу полягає в тому, щоб усі партнери усвідомили реальний стан надання освітніх послуг закладом освіти, стан підвищення кваліфікації педагогічних працівників і разом визначили нові напрями розвитку партнерства відповідно до потреб замовників кадрів.</p>	<p>На цьому етапі у закладі освіти формується відповідне інформаційне поле й відбувається залучення суб'єктів партнерської взаємодії до різних форм інформаційної діяльності (конференції, збори, семінари, наради, виставки різних рівнів, зустрічі з досвідченими викладачами, науковцями). Водночас адміністрація закладу здійснює моніторинг якості освітніх процесів й оприлюднює відповідні кількісні та якісні показники, проводить анкетування.</p>
2.	<p>Етап пошуку та актуалізації інноваційних ідей.</p> <p>Головною метою цього етапу є виявлення проблем, обговорення їх в колективі та з науковцями, генерування інноваційних ідей.</p>	<p>На цьому етапі формується творча група, діяльність якої спрямовується на розроблення й концептуалізацію ідеї у відповідний проєкт чи програму.</p>
3.	<p>Аналіз функціонування закладу освіти на основі діагностування, визначення перспектив, окреслення стратегій досягнення мети та відповідних стратегічних ініціатив.</p> <p>Головною метою цього етапу є здійснення творчою групою проєктування конкретного проєкту.</p>	<p>Впровадження інновацій потребує окремих стратегій досягнення мети. Результатом цього етапу є проєкт нововведення, де віддзеркалюється загальна мета, завдання й основні заходи щодо реалізації ідеї, напрями залучення ресурсів, критерії змін, методики оцінювання ефективності інноваційного процесу.</p>
4.	<p>Управління процесом впровадження інновацій.</p> <p>Метою етапу є налаштування ефективного управління процесом впровадження інновацій.</p>	<p>На цьому етапі відбувається апробація нової педагогічної чи управлінської ідеї. Тому важливим для адміністрації закладу є врахування «людського фактора» та створення комфортних умов для роботи всіх суб'єктів партнерської взаємодії у інноваційній діяльності.</p>
5.	<p>Розвиток професійної компетентності учасників.</p> <p>Метою етапу є реалізація стратегії управління й підготовка суб'єктів інноваційної діяльності до роботи в нових умовах.</p>	<p>Особливого значення на цьому етапі набуває процес навчання партнерів, під час якого освоюються інноваційні технології: вибір стилю управління у сфері партнерства, вміння презентувати ідею, оцінювати й контролювати проміжні результати, делегувати повноваження, мотивувати до співпраці, налагоджувати зовнішню комунікацію.</p>
6.	<p>Управління ризиками.</p> <p>Метою етапу є подолання ймовірних негативних наслідків - опору, викликаного новизною заходу, та психологічного дискомфорту.</p>	<p>Нерідко у процесі підготовки й впровадження інновацій виникають ситуації протистояння між партнерами через нерозуміння нових стимулів інноваційної діяльності.</p>
7.	<p>Інформування спільноти.</p> <p>Метою етапу є широке оприлюднення результатів інноваційної діяльності.</p>	<p>Продукти інноваційної діяльності (зміст програми чи курсу, алгоритм партнерської взаємодії, методика, нова організація партнерського середовища тощо) та інші ідеї мають бути оприлюднені на різних рівнях партнерства із залученням широкого кола ІКТ ресурсів.</p>

2.4. Поради щодо комунікацій з партнерами та членами проєктних команд

Віртуальні комунікації та взаємодія між партнерами/командою проєкту можуть здійснюватись шляхом реалізації певних складових.

1. Створення спільної інформаційної платформи для взаємодії (яка може включати сучасні програмні рішення, наприклад, програмне забезпечення для спілкування (Slack, Yammer, HipChat), хмарні технології (на кшталт Google Drive), використання єдиної платформи для листування, ведення календарів, документів тощо (Google, Apple, Microsoft). Такі платформи містять ефективні інструменти для прийняття й обробки поточної інформації, накопичення її в електронному вигляді та використання у подальших рішеннях, які приймаються наглядовою радою.
2. Використання платформ для віртуальної комунікації у режимі реального часу (Google Hangouts, Facebook live, YouTube live, Skype, Cisco Webex, Blackboard Collaborate, WebinarJam, Zoom тощо).
3. Використання платформ для здійснення процесу управління діяльністю команди на основі проєктного менеджменту, що дозволяє спілкуватися з її членами, ділитися документами, створювати списки завдань, призначати відповідальних, додавати коментарі та багато іншого (Basecamp, Jira, Trello, Asana та Smartsheet) (Рис. 2.4).

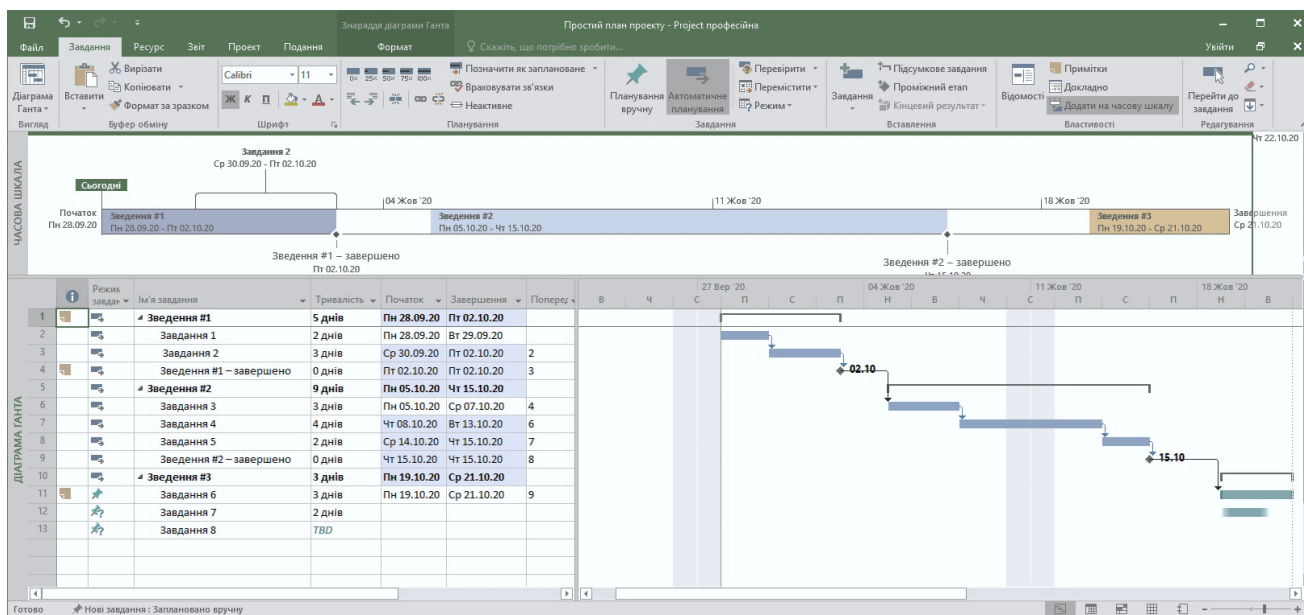


Рис. 2.4.1. Візуалізація інтерфейсу програми Microsoft Project.

4. Використання платформ для створення та оперативного внесення змін до дорожньої карти діяльності проєкту (найпопулярнішими сервісами для створення дорожніх карт є Roadmunk, Hygger, Proofhub, Roadmap planner; у процесі їх використання уможливується якісна візуалізація, спільна робота членів команди над документом, його синхронізація, прив'язка процесів до глобальної стратегії, налагодження співпраці з цільовою аудиторією та інтеграція з іншими системами) (Рис. 2.4.2).

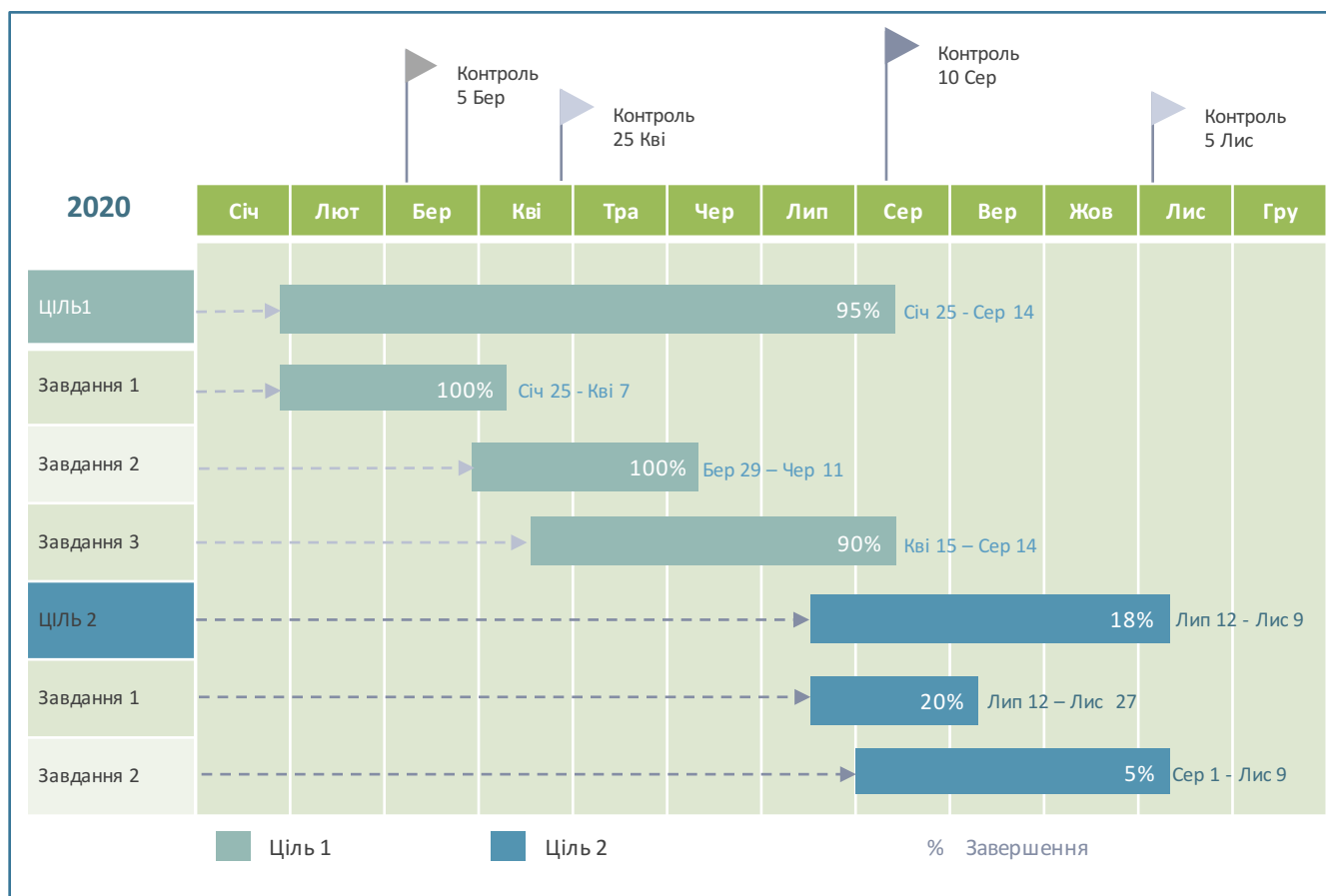


Рис. 2.4.2. Візуалізація дорожньої карти проєкту

Важливим компонентом внутрішніх комунікацій є поширення інформації, яке має супроводжуватись:

- оперативним інформуванням членів команди про поточну діяльність (надається інформація про розв'язані проблеми, ухвалені зміни, загальний стан виконання рекомендацій);
- формуванням звітів (з подальшою презентацією результатів діяльності різним зацікавленим сторонам);
- веденням та зберіганням документації про діяльність (кореспонденція, службові записки, протоколи засідань тощо);
- підготовкою посібника для членів команди проєкту/партнерів (який може містити інформацію про заклад освіти, організацію освітньо-виховного процесу у ньому, історію закладу, огляд діяльності структурних підрозділів та дорадчих комітетів, перелік обов'язків членів наглядової ради, перелік обов'язків та відповідальності закладу освіти у взаємодії з наглядовою радою тощо).

Зовнішні комунікації – це будь-які комунікації між членами команди проєкту та зовнішнім середовищем (організаціями, установами, органами влади, громадськістю тощо). Від того, наскільки грамотно вони побудовані, залежать імідж та репутація закладу освіти, обізнаність громадськості про її діяльність, готовність партнерів взаємодіяти із ним. Вони можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими.

Зовнішні комунікації можуть здійснюватися за рахунок:

1. Поширення пресрелізів про проєкт чи діяльність закладу освіти (у ЗМІ, Інтернеті).
2. Інтерв'ю керівників або членів проєктної команди, у яких висвітлюється її діяльність та здобутки.
3. Ведення вебсайту проєкту (або окремої сторінки на сайті закладу) та сторінок у соціальних мережах, метою яких є поширення інформації про нього, залучення широкої громадськості до віртуальної взаємодії, формування позитивного іміджу.
4. Учасі керівників або членів проєктної команди у різних заходах, які проводяться стейкхолдерами, з метою їх інформування про стратегічні та оперативні завдання та здобутки проєкту.
5. Підготовки та розповсюдження бюлетенів (які містять інформацію про: поточну ситуацію щодо реалізації проєкту, виконання його завдань, організації заходів, поточні зміни до освітніх програм, діяльність студентів закладу освіти, працевлаштування випускників тощо).
6. Інформування широкої громадськості про внесок членів дорадчих органів (наприклад, наглядової ради) у їх діяльність (пресрелізи для ЗМІ про діяльність окремих членів наглядової ради, оприлюднення списку членів наглядової ради на вебресурсах або візуальних засобах закладу освіти, проведення заходів та церемоній на честь членів наглядової ради, особисті листи-подяки членам наглядової ради за видатний внесок у розвиток закладу, листи-подяки керівникам підприємств, де працюють члени наглядової ради, з описом видатного внеску особи у розвиток закладу та вдячністю за підтримку такої діяльності з боку підприємства).
7. Потрібно також пам'ятати про те, що члени команди проєкту мають бути взірцем професійної та етичної поведінки як під час виконання обов'язків, так і поза ним. Вони завжди діють в інтересах команди та закладу освіти, оберігаючи їх добре ім'я та уникаючи можливих репутаційних ризиків. Вони не висловлюють свої незгоди з рішеннями, прийнятими командою, публічно чи приватно, поза межами команди.

2.5. Маркетингово-комунікативні інструменти взаємодії з партнерами та членами проєктних команд

Одним із суттєвих бар'єрів у розбудові публічно-приватного партнерства є низький рівень вмотивованості соціальних партнерів. Часто вони розглядають взаємодію в рамках партнерств як таку, яка поглинає багато власних ресурсів (насамперед часових) та передбачає виконання великої кількості нехарактерних завдань (організаційного, комунікативного, представницького, аналітичного характеру). Саме з цієї причини представники підприємств, органів управління, громадських організацій, визнані експерти у галузі, публічні люди не погоджуються на пропозицію партнерств. Розв'язання зазначених проблем часто лежить у так званій маркетингово-комунікаційній площині (зокрема в аспектах роботи з індивідуальними мотивами потенційних та дійсних партнерів, проведення перемовин з ними, переконання їх у цінності партнерств та реалізації спільних проєктів).

Виявлення та аналіз потреб партнера

Ефективна взаємодія з партнерами ґрунтується на тому, наскільки у її процесі йому (партнеру) вдасться реалізувати власні потреби та отримати персональні зиски. Саме тому часто процес переконування партнера у цінності Вашої пропозиції полягає у підборі індивідуалізованих аргументів щодо того, які зиски він отримає в результаті прийняття вашої пропозиції. У процесі перемовин та прийняття рішення, партнера насамперед цікавлять питання особистого характеру:

- Навіщо мені це потрібно?
- Що я матиму в результаті?
- Які перспективи відкриються переді мною, якщо я погоджуся на пропозицію?
- Якою мірою та яким чином я компенсую власні витрати (часу та інших ресурсів), інвестовані у взаємодію?
- Які персональні зиски я отримаю від такої взаємодії?
- Що я втрачу, якщо не погоджуся на пропозицію?

І якщо в ході попередньої взаємодії з потенційним партнером вдасться дати відповіді на такі питання, то ймовірність отримання позитивної відповіді суттєво зростає.

В основі діяльності людини лежать мотиви – актуальні внутрішні потреби особистості. Ці потреби і є рушійною силою вчинків людини або ж причиною уникнення певних дій. Саме тому виявлення та аналіз потреб потенційного партнера є цінним джерелом інформації про неї та інструментом впливу на її поведінку. Крім того, ця інформація може бути використана для формування певних мовленнєвих конструкцій, «припасованих» до конкретного партнера. Використання таких конструкцій дасть змогу налагодити ефективну взаємодію з потенційними партнерами закладів освіти.

Найбільш відомою теорією, у якій пояснюються причини вчинків людей через призму їхніх мотивів та потреб, є теорія мотивації Абрахама Маслоу. Розглянемо її основні ідеї для розуміння тактики впливу на партнерів.

Відомо, що людина має широкий спектр потреб, які знаходяться між собою у відносинах ієрархічної підпорядкованості (рис. 2.5). На нижньому рівні знаходяться потреби біогенного характеру: забезпечення життєдіяльності, проблеми їжі, води, здоров'я, безпеки, комфортного житла для особи та її сім'ї. Ці потреби є універсальними, тому використання їх для просування вашої ідеї завжди дає хороший результат і забезпечує залучення уваги й контакт із партнером. Проте потрібно пам'ятати, що зазвичай потенційні партнери мають певний соціальний статус. Тому забезпечення первинних потреб для них не є важливим (оскільки вони, скоріш за все, вже є реалізованими).

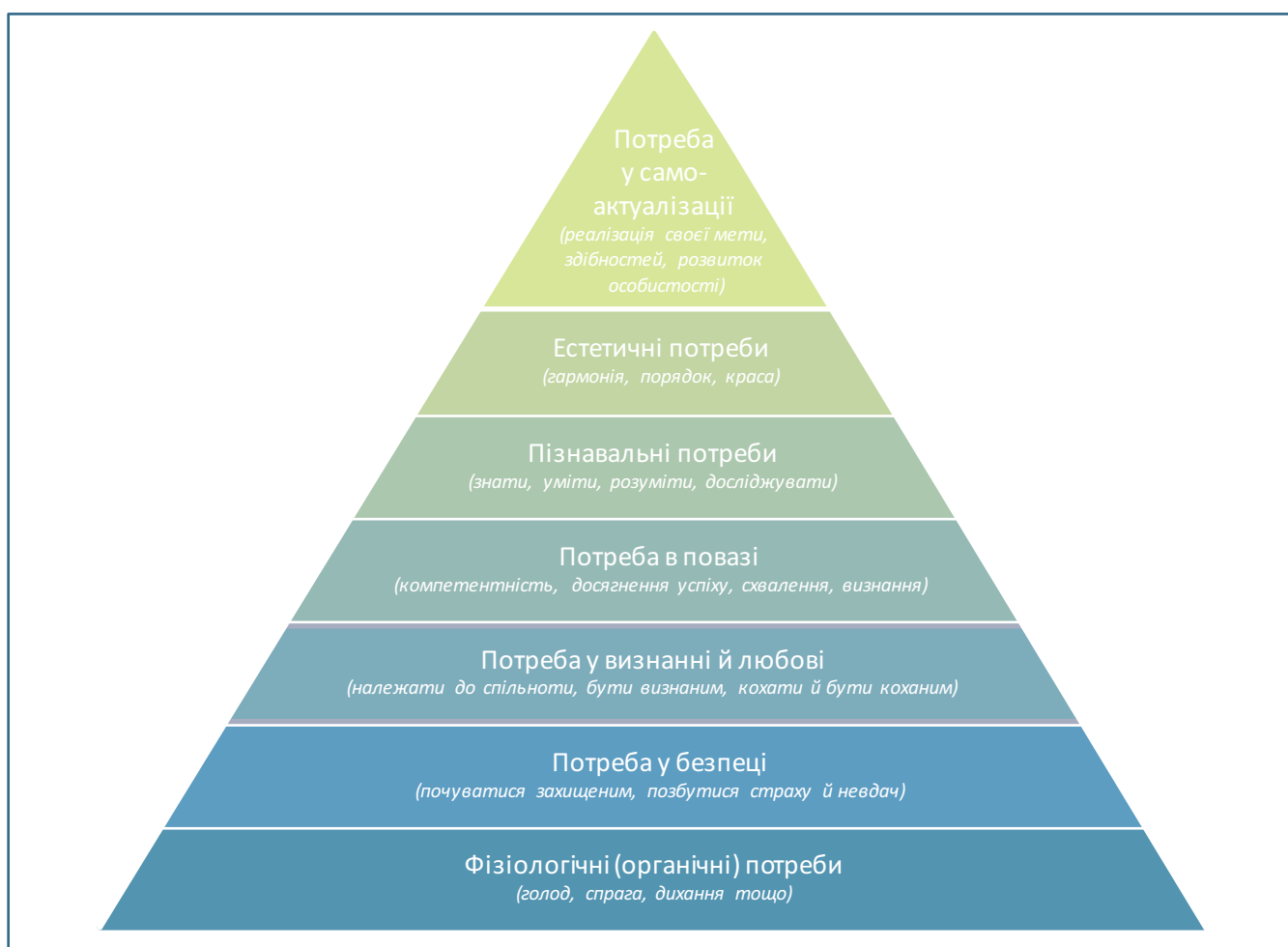


Рис. 2.5. Ієрархія потреб особи.

Потреби безпеки пов'язані з прагненням і бажанням людини досягти стабільного та безпечного становища, уникнути хвилювань, забезпечити порядок, розмірений ритм роботи, чіткі правила взаємодії. Для таких людей важливими є гарантії їхньої зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Вони прагнуть уникати ризиків, неохоче сприймають нововведення. Часто нереалізовані потреби у безпеці є характерними для людей у певному віці. Тому, якщо ви відчуваєте, що серед потенційних партнерів є люди, як передусім потребують безпеки, потрібно апелювати насамперед до можливості зміцнити їхнє соціально-економічне становище завдяки партнерству із закладом освіти.

Наприклад: «Робота у наглядовій раді нашого закладу є престижною. Зазвичай ми пропонуємо членство відомим людям, особам із визначним внеском у професію або бізнес, відомим у нашому місті людям, представникам органів місцевого самоврядування».

На вищому рівні ієрархії знаходиться група мотивів соціального та соціально-психологічного характеру. Вони відображають необхідність відчувати себе частиною певної соціальної групи, потребу здобути повагу та любов до себе у її межах. Вершиною мотиваційної піраміди А. Маслоу є реалізація власного «Я», пошук свого місця в соціумі та здобуття внутрішньої гармонії. Ця група мотивів є надзвичайно сильною, особливо у разі розвиненої самосвідомості, високих рівнів інтелекту і освіти. Тому апелювання до цієї групи мотивів у процесі взаємодії з потенційними та дійсними членами наглядових рад є продуктивним.

Наприклад: «Діяльність члена наглядової ради дасть можливість постійно перебувати у середовищі односторонніх, генерувати цікаві ідеї, обмінюватись досвідом»; «Така робота є свідченням визнання Ваших досягнень у сфері інновацій»; «Напрацьований Вами досвід є надзвичайно цінним і варто його впроваджувати на широкий загал».

Надзвичайно вмотивованими до взаємодії в рамках партнерств є особи із вираженими потребами приналежності й причетності, які включають їх прагнення до участі у спільних з іншими діях, входження до певних об'єднань людей, громадської роботи. Взаємодія з такими партнерами має передбачати впровадження партнерства, групових форм взаємодії, колективних заходів, що виходять за межі рутинного професійного процесу. Саме такі люди є найбільш активними партнерами, адже ця діяльність для них є можливістю відчути приналежність до ексклюзивної групи. Їх варто включати у різні об'єднання (наприклад, у підкомітети наглядової ради, робочі групи з організації заходів, розв'язання питань тощо). Різноманіття діяльності породжує ще більшу вмотивованість.

Наприклад: «У програмі діяльності наглядової ради передбачено проведення спільної із роботодавцями нашого міста стратегічної сесії, метою якої є визначення потреби у робітничих кадрах на найближчі п'ять років. Ми пропонуємо Вам очолити робочу групу з підготовки цього заходу. Саме Ви будете взаємодіяти з керівниками підприємств і компаній та організувати роботу з проведення цієї сесії, опрацювання результатів та їх оприлюднення».

Інша група потреб - потреби визнання й самоствердження – відбивають прагнення людей до впевненості в собі, компетентності, високої конкурентоспроможності, а також бажання, щоб оточення визнавало їх такими та поважало їх за це. Люди з загостреними потребами, що належать до цієї групи, прагнуть до лідерства, визнання авторитету в колективі. Взаємодія з такими партнерами має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх досягнень, внеску в спільну діяльність. Щодо таких осіб слід широко застосовувати форми морального заохочення та визнання їхнього внеску. Таким людям варто пропонувати керівні ролі – голови наглядової ради, його заступника, керівника підкомітету тощо.

Наприклад: «Шановні колеги, метою першого засідання новоствореної наглядової ради є у тому числі й вибори її голови. У мене є пропозиція обрати головою Резніченка Михайла Івановича. Михайло Іванович є знаною у нашому місті людиною. Десять років тому він очолив металургійне підприємство, яке на той час перебувало на межі закриття. Завдяки грамотному керівництву Михайла Івановича, сьогодні це флагман металургійного ринку України, яке має високий експортний потенціал, з показниками операційної та фінансової ефективності, що стабільно зростають. На підприємстві запроваджено інноваційну технологію електродугової виплавки сталі. Постійно здійснюється навчання персоналу. Я вважаю, що інноваційний лідерський потенціал Михайла Івановича сприятиме й розвитку нашого закладу та його лідерству на освітньому ринку регіону».

Важливим також є те, що потреби особистості задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятній мірі задоволеними, перш ніж для людини постануть істотно важливими потреби вищого рівня. Саме незадоволені потреби спонукають людину до дії, тоді як задоволені потреби не мають на неї мотивуючого впливу. Якщо потребу задоволено, її змінює інша потреба вищого рівня ієрархії. Тому, спілкуючись із потенційним або ж дійсним партнером, варто уважно прислухатися до його висловлювань, ідентифікувати задоволені потреби та в аргументації апелювати саме до незадоволених потреб.

Наприклад, почувши про те, що співрозмовнику не вистачає суспільного визнання його внеску в професію, можна зазначити таке: «Ми надзвичайно вдячні членам наглядової ради нашого закладу за їх внесок у спільну справу. Зазвичай ми не просто визнаємо це в межах самої ради, а й широко інформуємо широку громадськість про це – публікуємо новини на нашому сайті, на сторінках у соціальних мережах. Минулого місяця ми проводили цікавий захід – «Ніч з наглядовою радою», на який було запрошено керівників підприємств, де працюють члени наглядової ради, представників ЗМІ та громади».

Таким чином, у процесі взаємодії з потенційними та дійсними партнерами, варто апелювати до їхніх актуальних незадоволених потреб. Джерелом такої інформації може стати так званий психолінгвістичний аналіз висловлювань людини. Зазвичай ціннісні слова (які є маркерами потреб) зустрічаються в їх висловлюваннях частіше. Тому на них варто звертати увагу. В перспективі це забезпечить ефективність взаємодії та прийняття партнерами позитивних рішень.

Проведення ефективних перемовин із дійсними та потенційними партнерами

Процес ініціювання, підготовки до партнерств/проектів, а також їх ефективне функціонування лежить в площині перемовин між партнерами. Перемовини – це метод досягнення домовленостей шляхом ділового спілкування у ситуації, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси. Вони дають можливість максимізувати результати діяльності й залагодити всі розбіжності з нашими партнерами, вибудовуючи з ними при цьому тривалі продуктивні стосунки. В процесі перемовин за допомогою взаємного обміну думками «виторговується» те, що є цінним та важливим для обох сторін, тобто досягаються такі результати, які б влаштували всіх учасників процесу перемовин.

Створення різного роду партнерств або ж ініціювання проєктів передбачає процес перемовин з потенційними учасниками, які здійснюються або представниками засновника закладу освіти, або ж безпосередньо його (закладу) керівництвом чи представниками. Для їх успішного проведення варто брати до уваги певні правила.

1. *Правило аналізу цілей перемовин.* Його суть полягає в необхідності аналізу як власних цілей, так і цілей партнера з перемовин, з метою їх зіставлення та вироблення взаємоприйнятної пропозиції. Часто у ситуації, коли саме ви є ініціатором перемовин, партнер може не повною мірою усвідомлювати власні цілі у такій взаємодії. Допомога партнеру в баченні його цілей та інтересів в ширшому аспекті є істотним чинником успіху перемовин, адже, перш ніж партнер прийме позитивне рішення щодо вашої пропозиції, він обов'язково повинен пройти три етапи: етап визнання власних потреб; етап оцінювання альтернативних варіантів; етап розв'язання сумнівів.

Наприклад, якщо Вашою метою є залучення конкретного партнера у члени наглядової ради закладу професійної освіти, а його мета щодо членства є амбівалентною (невизначеною), то першочерговим завданням є формулювання таких аргументів, які би переконали партнера у цінності Вашої пропозиції. Такі аргументи мають мати в основі потреби конкретного партнера (про що йшлося вище). Якщо потреби партнера знаходяться на рівні потреб у причетності, то можна скористатися таким аргументом: «Звісно, діяльність у наглядовій раді вимагатиме певних витрат Вашого часу. Проте це може стати унікальною нагодою працювати в одній команді з відомими особами – директором металургійного комбінату, керівником служби персоналу заводу «Південмаш», представниками обласного управління освіти тощо».

Також потрібно пам'ятати про те, що коли партнер знаходиться на стадії прийняття рішення, то: рішення зазвичай приймаються протягом порівняно тривалого періоду часу, а не під час єдиної зустрічі або розмови; потенційно можуть існують конкурентні варіанти (пропозиції), і партнер обирає найбільш привабливу пропозицію (варіантом також може бути й те, що партнер залишає свій статус кво); існує можливість негативних наслідків та ризиків у випадку, якщо в процесі перемовин ви приймете неправильне рішення.

Наприклад, стратегія ведення успішних перемовин з потенційним членом наглядової ради може передбачати декілька етапів: попередній етап (коли йому звичайною або електронною поштою надсилають пропозицію щодо членства, яка обов'язково має містити коротку характеристику діяльності наглядової ради, її мету та завдання, очікуваний внесок потенційного члена у діяльність цього органу, пропозицію щодо очної зустрічі); етап безпосередньої взаємодії (реалізується протягом першої зустрічі, на якій обговорюються конкретні питання членства, зиски для партнера від участі у діяльності цього дорадчого органу, очікування щодо формату участі та ролі потенційного члена); підтримка взаємодії (follow up)¹ (є обов'язковим етапом, який спонукатиме партнера до прийняття позитивного рішення; реалізуючи його, Ви даєте зрозуміти партнеру, що Ви тримаєте ситуацію під контролем, Ваші наміри є серйозними, а він, як потенційний член наглядової ради, є вагомою для Вас особою).

¹ Це бізнес-поняття, яке означає подальшу системну підтримку контакту з партнером у формі, наприклад, електронного листа, дзвінка або повторної зустрічі. Мета цього етапу – нагадати партнеру про себе, прояснити ситуацію, дізнатися про його рішення, отримати зворотний зв'язок.

Таким чином, визначення власних цілей та потенційних цілей партнера, зіставлення їх, формулювання тактики переконання щодо цінності Вашої пропозиції є важливими чинниками успіху перемовин.

2. *Правило повноти інформації про партнера.* Для забезпечення успіху в перемовинах, кращого усвідомлення потенційних потреб та цілей партнера, необхідно володіти якомога ширшою інформацією про нього. Це дасть можливість усвідомити критерії прийняття рішення та підготувати максимально вигідну пропозицію. Збір та аналіз інформації про організацію та осіб, які приймають рішення в цій організації, дуже часто визначає результат переговорного процесу ще до його початку, оскільки дозволяє зробити доволі точний прогноз поведінки партнерів.

Інформація, яку варто зібрати до початку перемовин:

Чим займається Ваш партнер? Яку сферу він представляє (бізнес, громадський сектор, органи управління, асоціації тощо)? Що наразі відбувається у тій сфері, у якій працює ваш партнер? Якщо це представник бізнесу, то який стан справ на підприємстві сьогодні, якими є основні тенденції, які технології використовуються, якою є корпоративна культура та стиль управління в компанії. Джерелами інформації можуть бути опубліковані матеріали з цих питань, знайти які можна в газетах, журналах, книгах, рекламі, в мережі Інтернет. До них належать також неопубліковані відомості, які можна дістати з архівних документів, з розмов із інформованими суб'єктами, зі спілкування з партнером по перемовинах.

Якою є поточна ситуація на ринках (якщо мова йде про партнера, який представляє сферу бізнесу): якими є ключові фактори успіху компанії, хто є основними конкурентами, як розвивається бізнес в цілому. Джерелами інформації можуть бути опубліковані матеріали з цих питань, знайти які можна в газетах, журналах, книгах, рекламі, в мережі Інтернет. До них належать також неопубліковані відомості, які можна дістати з архівних документів, з розмов із інформованими суб'єктами, зі спілкування з партнером по перемовинах. Ця інформація є цінною для усвідомлення поточних потреб та проблем бізнесу партнера, а також для розуміння його потенціалу щодо розв'язання проблем закладу професійної освіти.

Хто є особою, яка приймає рішення? Хто саме приймає рішення щодо вашої пропозиції (самостійно партнер або його керівник), особливості цієї особи, біографічні дані, інтереси, погляди, особисті цілі, психологічні особливості, цінності, захоплення, можливості, її уміння, стиль поведінки, мотиви дій тощо. Засобами збору такої інформації є спостереження за партнером, правильно сформульовані запитання, уміння уважно слухати відповіді, спостерігати за особливостями невербальної поведінки партнера, звертати увагу на його робоче місце (взаємозв'язок між організацією робочого простору партнера та його особистісними якостями представлено у Табл. 2.5.1.

Таблиця 2.5.1. Ідентифікація особистісних якостей партнера за особливостями організації його робочого простору

Робоче місце	Характер і стиль роботи
Ідеальний порядок на столі, все на своєму місці, нічого зайвого.	Я діловитий, націлений на результат. Для мене важливим є гарна організація роботи.

Робоче місце	Характер і стиль роботи
Багато предметів на столі. Сімейні фотографії, кактуси в горщиках, різноманітні сувеніри.	Я – відкрита натура. Люблю спілкування, легко знайомлюся, не люблю довгої самотності. Люблю працювати в команді. В цілому прагну жити яскраво та цікаво.
На столі та на стінах – численні дипломи, сертифікати, грамоти, професійні нагороди.	Я – експерт. За способом мислення – логік. Пишаюся своїми результатами
Багато канцелярського приладдя на столі.	Я працюю з документами. Добре, щоби все було під рукою. Люблю володіти різною інформацією, ціную оперативність в роботі.
На столі стоять «грошові» аксесуари – піраміди, слоники, нецке з монетами; у кутку кабінету – «грошове дерево».	Я – лідер. Працюю на фінансовому ринку або в мережевому маркетингу. Пишаюся своїми досягненнями. Люблю дізнаватися про нове, вчитися.
Багато технічних новинок до комп'ютера, телефону.	Я – сучасна людина, іду в ногу з прогресом.
Аксесуари робочого місця – майже як в антикварному салоні, дорогі, зі смаком підібрані.	Я люблю та ціную в людях і справах порядок, постійність, надійність.
Будь-які атрибути, що говорять про хобі хазяїна столу (чи кабінету) – кінджали або календар футбольного чемпіонату, стелаж з авторськими книгами або картинна мінігалерея.	Це моє хобі, і воно є значною частиною мого життя.
На стіні багато фотографій потенційного партнера з відомими людьми.	Я належу до числа відомих людей. Мене поважають.
На столі – фрукти, горіхи, мінеральна вода без газу.	Я – прибічник здорового способу життя і правильного харчування.
Багато предметів на столі з логотипом компанії – авторучки, календар, килимок для мишки, блок-нот.	Я – людина команди. Мені подобається тут працювати.

Ці візуальні атрибути є маркерами справжніх (а не декларованих) мотивів партнера. Зіставлення та аналіз отриманої інформації дасть можливість виявити його рушійні мотиви, якими можуть бути:

- економічні мотиви (наприклад, отримання прибутку, економія коштів, економія часу, отримання конкурентних переваг);
- упевненість, почуття безпеки;
- комфорт, зручність, задоволення;
- здоров'я;

- соціальне визнання (соціальні зв'язки, престижність, авторитет, влада, залучення клієнтів);
- соціальна участь;
- позитивна думка вищого керівництва, зміцнення іміджу компанії, розв'язання проблем всередині компанії, створення позитивної атмосфери;
- відкриття, цікавість, самовизначення.

Крім того, повнота інформації про партнера дасть змогу здійснити так зване «прилаштування»², що створить кращий контакт із ним та викличе довіру.

Наприклад, вивчивши інформацію про представника металургійного бізнесу, Ви виявили, що корпоративними цінностями компанії, яку він представляє, серед іншого, є: професіоналізм (компанія формує середовище, у якому люди можуть виявити свої здібності; працівники компанії постійно вдосконалюють свої знання та навички, відкрито діляться своїми знаннями з колегами; компанія встановлює високі стандарти роботи та дотримується їх, працівники щодня дбають про створення додаткової вартості для компанії; працівники компанії прагнуть досягати визначних результатів за оптимального використання ресурсів) та лідерство (працівники компанії щоденно демонструють лідерство, незалежно від професії та посади; вони ставлять перед собою амбітні цілі та досягають їх, підтримують і надихають на їх досягнення колеги і підлеглі, проявляють ініціативу та заохочують це робити інших; поділяють цінності компанії, дотримуються їх у своїй поведінці та рішеннях, намагаються бути прикладом для колеги та підлеглі; сприяють впровадженню корисних змін). Така інформація може бути використана Вами під час аргументації щодо членства у наглядовій раді закладу професійної освіти: «Нам дуже імпонують цінності вашої компанії. Ми мріємо про те, щоб майбутні кваліфіковані робітники – випускники нашого училища – також досягли такого рівня професіоналізму у своїй справі, були здатними до відповідальності, ініціативності та виваженості рішень. Нам здається, що впровадження у роботу нашого закладу корпоративних цінностей Вашої компанії дасть добрий імпульс до його розвитку. Це і буде впровадження тих корисних змін, про які йдеться у корпоративному кодексі вашої компанії».

3. *Правило проектування перемовин.* Успіх перемовин залежить також і від якості процесу підготовки. У цьому контексті варто обміркувати відповіді на такі питання: Яку головну мету я ставлю перед собою в розмові? Як відреагує на прохання про зустріч мій співрозмовник? Чи готовий він до обговорення теми? Що я хочу з'ясувати для себе? Чи впевнений я у сприятливому для мене результаті розмови? Чи впевнений у цьому мій партнер? Який результат влаштує (чи не влаштує) мене, партнера, обох? Які засоби впливу на співрозмовника я використаю в розмові? Які запитання я поставлю? Які запитання може поставити мені співрозмовник? Як я буду поводити себе, якщо мій співрозмовник: в усьому зі мною погодиться; рішуче заперечить, перейде на підвищений тон; не відреагує на мої докази; виявить недовіру до моїх слів, думок? Продумування цих аспектів ставить Вас у сильну позицію в перемовинах, нівелюючи можливі негативні сценарії.

² Прилаштування до партнера – це свідомі зміни у поведінці чи висловлюваннях, які роблять Вас більш схожими на нього та підсвідомо сприймаються ним як те, що ви є своїм, схожим, подібним.

Наприклад, найчастіші заперечення партнерів щодо членства у наглядових радах закладів професійної освіти стосуються браку часу на таку діяльність. Передбачивши це, можна сформулювати аргументи на кшталт: «Звісно, діяльність у наглядовій раді вимагатиме певних витрат Вашого часу. Проте це може стати унікальною нагодою працювати в одній команді з відомими особами – Головою правління машинобудівного заводу, керівником служби персоналу заводу «Південмаш», представниками обласного управління освіти, проректором Національного технічного університету, що у перспективі може дати Вам особисто певні зиски»; «Діяльність у наглядовій раді закладу професійної освіти вимагатиме певних витрат часу. Але ми завжди намагаємось організувати роботу найбільш оптимальним чином, ініціювати засідання лише за необхідності та проводити їх ефективно. Повірте, витрати часу для Вас будуть співмірними, наприклад, із переглядом кінофільму один раз на місяць».

4. *Правило аналізу результатів перемовин.* Часто виникає ситуація, коли рішення приймаються партнером не одразу після першої розмови/зустрічі. Часто цей процес передбачає декілька спроб (етапів). Тому після кожного контакту доцільно аналізувати його результати й проектувати власні дії в майбутньому. Під час аналізу результатів перемовин, необхідно ще раз розібрати їх перебіг, ретельно обдумати весь процес перемовин, спробувати зрозуміти, що в ньому було зроблено добре, а що – не дуже, ще раз прорахувати усі наслідки вибраних варіантів, знову прокрутити в уяві різні можливості, якими можна було би скористатися. У Табл. 2.5.2 наведено перелік позицій і питань для аналізу результатів перемовин.

Таблиця 2.5.2. Складові аналізу результатів перемовин

№	Назва складової аналізу результатів	Уточнення
1.	Учасники переговорного процесу	Аналіз рівня представництва на перемовинах дозволяє визначити значення, яке надавалося керівниками організації або компанії.
2.	Предмет перемовин	Назвіть головне питання, яке обговорювалось у процесі перемовин. Відповідь на це питання визначає змістовну їх спрямованість.
3.	Інтереси, що збігаються	Чітке усвідомлення спільних інтересів сторін розширює можливості згоди учасників перемовин.
4.	Міра досягнення мети	Якою мірою було досягнуто результатів; що залишилося поза увагою; що не було досягнуто.
5.	Чинники успіху	Визначте, що сприяло успіху перемовин і чи є отриманий результат взаємовигідним.
6.	Підготовка перемовин	Оцініть рівень підготовки до перемовин – з точки зору організації, підбору команди, змісту, стратегії, аналізу проблеми та діагностування поточної ситуації, вироблення концепції, можливих варіантів рішення, пропозиції та їх аргументації, способів та прийомів підготовки, «наведення мостів» з партнером, вибору моделі переговорів. Дослідіть, що не було враховано під час підготовки та чому.

№	Назва складової аналізу результатів	Уточнення
7.	Настрій на партнера	Встановіть, чи адекватно Ви налаштувалися на партнера, чи виявили його інтереси (мотиви), цілі, проблеми, рівень знань, індивідуальні особливості, можливі заперечення.
8.	Ефективність аргументації	Проаналізуйте, які аргументи були переконливими для партнера та чому. Згадайте, які аргументи він відхилив і з якої причини.
9.	Нові аспекти	Дослідіть, чи висунув партнер які-небудь несподівані для Вас вимоги, пропозиції, чинники, критерії, нові аспекти перемовин. Чому вони виявилися для Вас несподіваними?
10.	План ведення перемовин	Встановіть, чи було дотримано запланованої поетапної програми ведення перемовин.
11.	Робота команди (якщо вона була)	Оцініть, чи все зробили члени Вашої команди для досягнення мети, в чому це проявилось. Чи оптимальним був склад команди?
12.	Атмосфера перемовин	Уточніть, що сприяло створенню конструктивної, доброзичливої атмосфери, а що перешкоджало цьому.
13.	Перспективи розвитку стосунків з партнером	Оцініть, які перспективи розвитку взаємодії з партнером з'явилися у результаті перемовин.
14.	Недоліки	Визначте, що слід зробити у зв'язку з тим, що не всіх намічених цілей було досягнуто, яким чином можна зменшити негативні наслідки.
15.	Висновки і пропозиції	Дослідіть, які наслідки та уроки можна отримати з перемовин, які принципи та ідеї можна і треба використати на подальших етапах взаємодії.

Наприклад, аналізуючи перебіг перемовин, ви усвідомили, що жоден із Ваших аргументів не був переконливим для партнера. Більше того, на його запитання «Назвіть хоча би три причини, чому я маю витратити свій час на таку діяльність», Ви не змогли задовольнити його своїми ідеями. Проте Ви помітили у висловлюваннях партнера апелювання до компанії, яку він представляє: «Ми у нашій компанії...», «Коли я став до роботи у компанії...», «Наша компанія займає лідерські позиції...» тощо. Ця інформація може свідчити про високий рівень лояльності партнера до компанії та ідентифікацію з її корпоративними цінностями. Тому, з метою більш прийняттого аргументування, Вам необхідно ретельно вивчити місію та цінності компанії, особливості її корпоративної культури. Ця інформація зазвичай міститься на сайті, у друкованих корпоративних газетах, бюлетенях, звучить у висловлюваннях її керівників під час звернень та телевізійних інтерв'ю. Ваші аргументи можуть звучати таким чином: «Нам дуже імпонує цінність Вашої компанії «сталий розвиток та соціальна відповідальність». Мені відомо, що Ваша компанія активно розвиває програми соціального партнерства, які об'єднують ініціативи з розвитку соціальної інфраструктури, розвитку бізнес-середовища, а також проєкти в галузі освіти й охорони здоров'я, екології й енергоефективності, культури та спорту. Мені здається, що Ваша діяльність у наглядовій раді закладу професійної освіти якраз і сприятиме поглибленню такого партнерства з одного боку, а з іншого – сприятиме сталому розвитку регіону шляхом ефективною підготовки трудових ресурсів для економіки».

5. *Правило індивідуалізованого підбору аргументів.* Часто у процесі перемовин учасники стикаються з тим, що їхні аргументи не є переконливими для партнера. Причиною цього може бути те, що, формулюючи аргументи, ми виходимо з власних ціннісних позицій та пріоритетів, не враховуючи при цьому потреб та цінностей партнера. Звичний спосіб аргументування полягає у трансляції так званих характеристик – об'єктивних властивостей продукту (послуги, товару, пропозиції, ідеї), які йому притаманні за його природою (за задумом, технологією створення або генерування, властивостями устаткування, яке використовується).

Прикладом цього можуть бути такі висловлювання: стіл виготовлено з дерева; у вартість послуги включено безкоштовне сервісне обслуговування; швидкість Інтернет складатиме до 2 Мбіт/сек; мета діяльності наглядової ради полягає у постійному контролі та моніторингу ефективного використання коштів державного та місцевих бюджетів; частота засідань наглядової ради складає два-три рази на рік; у роботі наглядової ради беруть участь 12 осіб; в раді виокремлено чотири підкомітети.

Характеристика сама по собі є нейтральною, вона не є ані доброю, ані поганою. Проте, залежно від подачі під час презентації тієї чи іншої характеристики, вона може сприйматись як позитивно, так і негативно (Табл. 2.5.3).

Таблиця 2.5.3. Характеристики продуктів (послуг, товарів, пропозицій, ідей) з точки зору їх сприйняття особою

Характеристика	Можливе негативне сприйняття характеристики	Можливе позитивне сприйняття характеристики
Маленький розмір	Легко загубити, несолідно виглядає, непомітний	Компактний, займає мало місця, легко взяти із собою, можна зекономити простір, можна оптимально розмістити
Великий розмір	Незручно, важко переміщувати, займає багато місця	Зручний розмір, привертає увагу, не загубиться
Дорогий	Великі витрати	Престижний
Дешевий	Низька якість, не престижна модель	Економічний, мінімальні вкладення
Сучасний	Складний, мало експертів з користування та ремонту	Має максимальну кількість характеристик; довго морально не застаріє; не буде необхідності робити повторну покупку найближчим часом
Багатофункціональний	Складно розібратися, велика імовірність ламання або повільної роботи обладнання	Можна розв'язати всі задачі за допомогою одного виду обладнання
Універсальний	Означає, що жодна характеристика не є ідеальною	Можна розв'язати широкий спектр завдань

Характеристика	Можливе негативне сприйняття характеристики	Можливе позитивне сприйняття характеристики
Невелика кількість засідань	Немає підстав для проведення засідань; члени ради виконують свої завдання формально; орган функціонує лише на папері	Засідання проводяться оптимально; засідання не ініціюються без потреби
Наявність чотирьох підкомітетів	Забюрократизована діяльність; важко та довго приймаються рішення; невиправдано розширили бюрократичний апарат	Чітко розподілені сфери відповідальності; рішення приймаються швидко та виважено; над окремими проектами працюють виключно професіонали

Як бачимо, одні й ті самі характеристики пропозиції можуть сприйматися по-різному. У процесі перемовин не доцільно транслювати тільки такі характеристики пропозиції, які, як ми вже зазначали, самі по собі не є важливими для партнера; обов'язково потрібно робити акцент на вигодах, які отримає конкретний партнер (або організація, підприємство) від участі його очільника чи працівника у наглядовій раді закладу професійної освіти (Табл. 2.5.4).

Таблиця 2.5.4. Приклади трансформації характеристик продукту (пропозиції) у його (її) переваги та вигоди

Характеристика	Переваги	Вигоди
Наглядова рада є дорадчим органом закладу професійної освіти	Це дає можливість сприяти формуванню кваліфікованої робочої сили у регіоні	Наскільки я знаю, Ви маєте колосальний досвід у професійній підготовці кваліфікованих робітників. Завдяки роботі у наглядовій раді, Ви можете його транслювати й передавати, сприяючи у такий спосіб формуванню кваліфікованої робочої сили у регіоні
Щороку проводиться не більше чотирьох засідань тривалістю не більш як дві години кожне	Це дасть Вам можливість планувати свою професійну діяльність, не витрачаючи великої кількості часу на діяльність у наглядовій раді	Я знаю, Ви маєте широке коло управлінських обов'язків, пов'язаних із управлінням підприємством. Це безумовно потребує великих витрат часу. Але оскільки щороку у нас проводиться не більше чотирьох засідань тривалістю не більш як дві години кожне, то це дасть Вам можливість планувати свою професійну діяльність, не витрачаючи великої кількості часу на діяльність у наглядовій раді

Характеристика	Переваги	Вигоди
У наглядовій раді виокремлено чотири підкомітети	Це дасть змогу більш оптимально побудувати роботу цього органу та не виносити на розгляд широкого засідання ті вузькі питання, які ефективніше зможуть розглянути професіонали	Ви казали про те, що маєте великий досвід у здійсненні процесу стратегічних комунікацій вашої компанії. У наглядовій раді нашого закладу виокремлено чотири підкомітети, один із яких – підкомітет із комунікаційної політики. Ми впевнені, що Ваш досвід та експертиза з цих питань є цінним надбанням та зроблять значний внесок у роботу підкомітету
У компетенції наглядової ради є розгляд щорічного звіту про використання коштів	Це дасть можливість контролю за витратами бюджетних коштів з метою їх оптимізації та спрямування на потреби сталого розвитку закладу професійної освіти	Мені імпонує Ваша думка про те, що бюджетні кошти мають використовуватися виважено та оптимально, коли на кожну гривню витрачених коштів можна отримати максимальну кількість товарів та послуг найвищої якості. Якраз у компетенції наглядової ради є розгляд щорічного звіту закладу професійної освіти про використання коштів. Це дасть можливість контролю за витратами бюджетних коштів з метою їх оптимізації та спрямування на потреби сталого розвитку закладу



ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

3.1. Check-list концептуалізації проекту. Складено за MIFRAS (Ізраїль)

Проблема, цілі

1. Яку із існуючих проблем закладу вирішує ця ініціатива? (Чи можете Ви чітко зазначити ціль ініціативи? Чи вона вас влаштовує? Чи достатньо вона значима для Вас як для керівника закладу чи ініціатора проекту? Чи “працює” вона на інтереси закладу?)
2. Чи ця ініціатива може вирішити проблеми, які ви ідентифікували? (Які показники свідчатимуть про досягнення цілі?)
3. Ця ініціатива є разовою чи матиме продовжуваний ефект? (Які ініціативи в майбутньому можуть бути продовженням цієї ініціативи?)
4. Чи достатньо ресурсів (часових, фінансових, матеріально-технічних) для реалізації ініціативи? Чи потрібно переформатовувати розклад чи приміщення для реалізації ініціативи? (Чи потрібно додаткове фінансування? Що може стати джерелом дефіцитних ресурсів?)
5. Чи залучені певним чином батьки у реалізацію ініціативи? (Як посилить участь батьків реалізацію даної ініціативи? Які ризики ймовірні? Якими можуть бути оригінальні способи залучення батьків?)

Ви

1. Чи Ви, як керівник закладу чи ініціатор проекту, впевнені у його цінності? (Чи можете Ви описати персональну прив'язку до проекту? Чим для Вас персонально є цінним цей проект? Чи є щось, що стримує Вас?)
2. Чи є у вашому розпорядженні достатня кількість персоналу для реалізації цієї ініціативи? (Чи потрібно додатково залучати експертів, які мають унікальні навички?)
3. Чи маєте ви достатню компетентність для реалізації ініціативи? (Що ви дізнались нового з тематики, яка стосується цієї ініціативи? Що б ще було корисним для вас? Що може Вам допомогти? Що Вам потрібно зробити?)

Команда

1. Чи команда проекту є командою однодумців, які здатні реалізувати ініціативу? Чи вірить команда у значимість ініціативи? (Що саме є свідченням залученості та ентузіазму членів команди? Як підвищити рівень залученості членів команди?)
2. Чи існують регуляторні механізми для постійної й ефективної роботи команди проекту? (Які це механізми? Чи знає про них команда проекту? Чи потрібно їх вдосконалювати?)
3. Чи мають члени команди достатню компетентність для реалізації ініціативи? (Як підвищити рівень їх компетентності? Як реалізувати ефективний процес розвитку?)

Студенти

1. Чи планується залучення студентів закладу до реалізації цієї ініціативи? (Який % від загальної їх кількості планується залучити? Чи планується в майбутньому залучення більшої їх кількості?)
2. Чи сприяє ініціатива розвитку у студентів критичного мислення та креативності?
3. Чи сприяє ініціатива посиленню виключної ролі студента в класі? Чи сприятиме вона більшій включеності й активності студентів у процесі навчання? (Якщо так, то за рахунок чого це досягається? Які нові ролі студента у навчальній аудиторії будуть формуватись? Чи буде змінюватись уявлення вчителів про ролі студентів?)
4. Чи сприятиме ініціатива розвитку у студентів навичок незалежного учіння (саморозвитку) – управління часом, класифікування й систематизації інформації, спільної роботи тощо? (За рахунок чого це досягатиметься?)
5. Чи сприяє ініціатива технологічному експериментуванню студентів у процесі навчання? (Чи педагогічний персонал має достатню кваліфікацію у супроводженні процесу технологічного експериментування? Чи планується розвиток технологічних навичок у результаті ініціативи?)
6. Чи сприяє ініціатива розвитку у студентів навичок соціального підприємництва?

Викладачі

1. Чи планується залучення викладачів до реалізації цієї ініціативи? (Який % від загальної кількості викладачів планується залучити? Чи планується в майбутньому залучення більшої кількості викладачів? Якими можуть бути труднощі у їх залученні? Як їх подолати? Якими можуть бути оригінальні способи залучення викладачів? Як заставити викладачів повірити у важливість цієї ініціативи? Як посилити їх впевненість?)
2. Чи мають викладачі, достатню компетентність для реалізації ініціативи? (Як підвищити рівень їх компетентності? Чи маєте ви уявлення про труднощі у їх роботі?)
3. Чи сприяє ініціатива посиленню виключної ролі викладача в аудиторії? (Якщо так, то за рахунок чого це досягається? Які нові компоненти у роботі викладача будуть формуватись?)

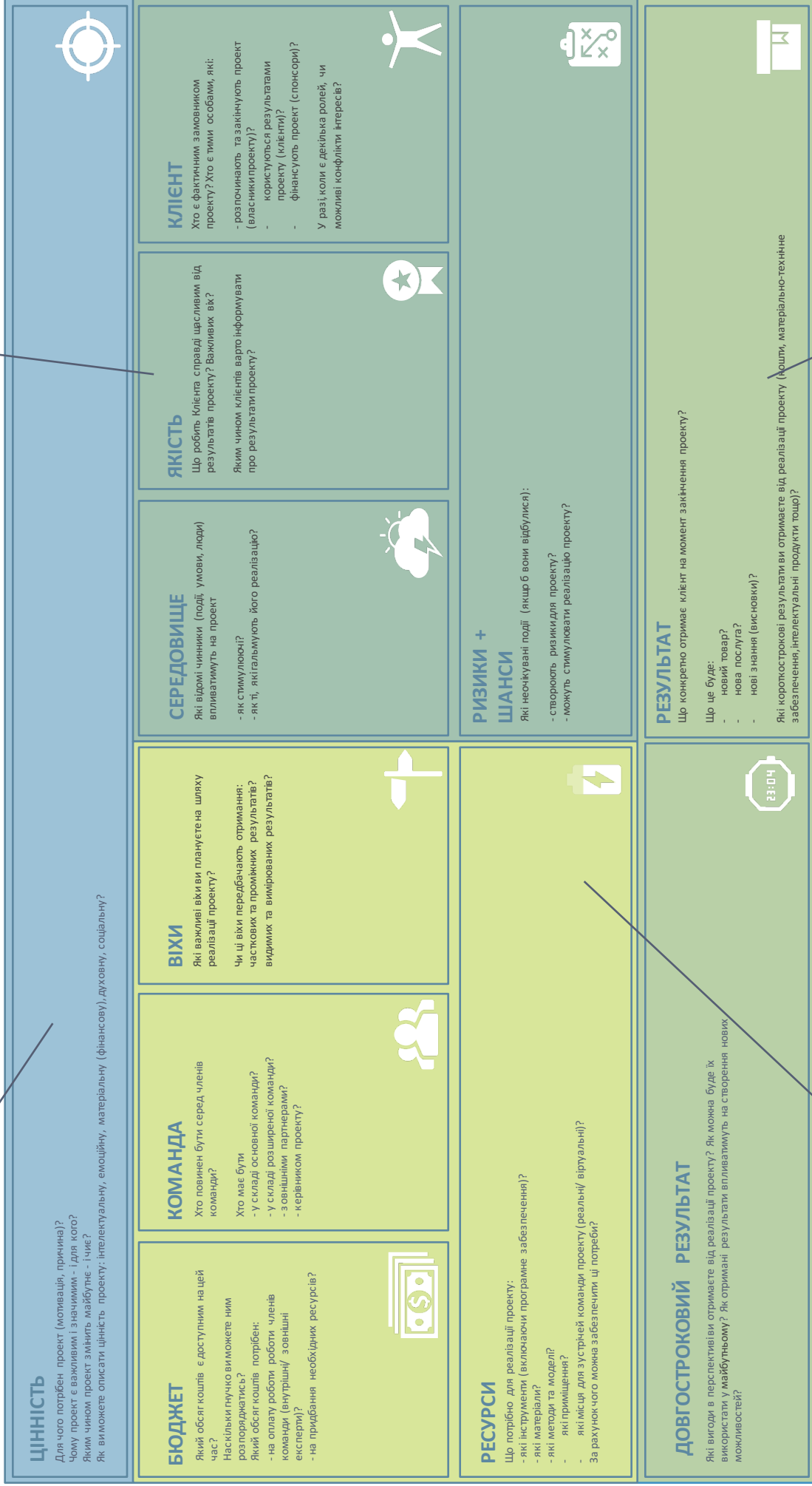
Процес

1. Чи передбачає ініціатива створення диверсифікованих джерел інформації для студентів (крім традиційних підручників)? (Які нові джерела інформації планується створити?)
2. Чи передбачає ця ініціатива урізноманітнення змісту дисциплін? Інтегрування дисциплін? Створення нових дисциплін? (Конкретизуйте, що ви очікуєте: за рахунок чого буде урізноманітнено зміст дисциплін? Як саме відбуватиметься інтеграція дисциплін? За рахунок чого “стиратимуться” межі між дисциплінами?)
3. Чи сприяє ініціатива розвитку партнерства (між студентами різних курсів, груп, між студентами й викладачами, між викладачами й керівництвом)? (Які регуляторні механізми для цього планується створити? Які ще продуктивні моделі можуть сприяти внутрішньому й зовнішньому партнерству?)
4. Чи сприяє ініціатива впровадженню різних методик оцінювання? Чи фокусується процес оцінювання лише на оцінюванні навчальних досягнень? Чи використовуються різні інструменти оцінювання? (Чи планується впровадження диверсифікованих методик оцінювання?)
5. Чи передбачає ініціатива створення різноманіття у навчальному середовищі та засобах навчання (наприклад, комп'ютери, симулятори, демонстраційне обладнання, інструменти)? (Що передбачається зробити для урізноманітнення навчального середовища? Що сприятиме “стиранню” меж між навчальним і виробничим середовищем?)
6. Чи передбачає ініціатива урізноманітнення арсеналу методів і технологій навчання, які використовують викладачі?

3.2. Модель концептуалізації проєкту

«Ядро проєкту»

Зовнішнє середовище



Практична частина

Результат

3.3. Модель формулювання цілей проєкту

Критерій	Обґрунтування критерію	Запитання для самоперевірки
S (Specific) - конкретна	Ціль за SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Це означає, що на етапі постановки цілі точно визначено результат, якого ви плануєте досягти.	Якого результату я хочу досягти за рахунок досягнення цілі і чому? Хто залучений в досягнення цілі? Чи існують обмеження або додаткові умови, які є необхідними для досягнення мети?
M (Measurable) - вимірна	Ціль за SMART повинна бути вимірною. На етапі постановки цілі необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу її досягнення.	Коли буде вважатися, що ціль досягнуто? Який показник та його значення буде говорити про те, що ціль досягнуто?
A (Achievable) - досяжна	Ціль за SMART має бути досяжною, оскільки реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавців. Якщо ціль не є досяжною - ймовірність її виконання буде прагнути до 0.	Наскільки дана ціль є досяжною? Чого не вистачає для того, щоб ціль було досягнуто?
R (Relevant) - значуща	Ціль має бути значимою. Для визначення значущості цілі важливо розуміти, який внесок вона матиме у досягнення глобальних стратегічних завдань закладу.	Які вигоди принесе закладу досягнення поставленої мети? Що у діяльності закладу зміниться, якщо ціль буде досягнуто? Якщо при досягненні цілі в цілому заклад не отримує вигоди - така ціль вважається марною і вказує на марнування ресурсів.
T (Time bound) - обмежена в часі	Ціль за SMART повинна бути обмеженою в часі, а значить повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання цілі. Встановлення часових рамок і границь для досягнення цілі дозволяє зробити процес управління контрольованим.	Протягом якого часу ціль має бути досягнуто?

Тільки повна відповідність усім критеріям SMART дасть змогу забезпечити досягнення того результату, який було заплановано на етапі цілепокладання.

Таким чином, цілі проєкту мають бути:

- конкретними, чітко сформульованими, що дасть змогу створити основу для прийняття рішень й оцінювання процесу досягнення цілей;
- однозначно визначеними, спрямованими на досягнення певної конкурентної переваги, виконання конкретного завдання;
- досяжними та такими, що не перевищують можливостей закладу, оскільки встановлення недосяжних цілей блокує прагнення членів команди проєкту та педагогічних працівників до успіху і знижує мотивацію професійної діяльності;
- всеосяжними, тобто спрацьовувати на досягнення єдиної стратегічної мети, причому всі підрозділи та педагогічні працівники закладу мають знати про свою участь в їх досягненні;
- пов'язаними з діями – у поясненні цілей на рівні керівництва і співробітників має чітко вказуватися, що саме потрібно зробити для досягнення цілей; необхідно скласти поетапний план досягнення цілей з вказівкою дій, що виконуються в певний період часу;
- прогнозними – спрямованими на зміну стану у майбутньому.

3.4. Показники результативності проєкту

Основними особливостями показників результативності (KPIs) є: вони мають чітку прив'язку до встановлених цілей; вони вимірюють зміни (прогрес у досягненні цілей). Це інструмент, який дозволяє в числовому вигляді описати стан або зміну, якої планується досягти. Показник вказує на прогрес у досягненні цілі або його відсутність; вони “оцифровують” цілі.

Існує декілька видів показників результативності:

- кількісні (описують об'єктивні результати досягнення кожної цілі);
- якісні (відображують ставлення до досягнутого результату);
- ті, які вимірюють зміну в кількості (все те, що можна порахувати – рівень зайнятості, кількість випускників, середня заробітна плата випускника тощо);
- ті, які вимірюють зміну в досвіді (сприйняття, думка, судження, усвідомлення, розуміння, задоволеність, якість життя тощо).

Як вимірювані критерії досягнення мети можна використовувати такі:

- відсотки, співвідношення (цей критерій можна застосувати до ситуацій, в яких є можливість планувати і аналізувати повторювані події. Наприклад, при постановці цілі «збільшити обсяг набору абітурієнтів» вимірником може виступити збільшення цього обсягу на 30 відсотків);
- зовнішні стандарти (застосовні у випадках, коли необхідно отримати оцінку із зовні. Наприклад, при виконанні завдання «підвищити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників» критерієм її виконання буде позитивний відгук роботодавця);
- частота того, що відбувається (припустимо, робота із залучення абітурієнтів буде успішною, якщо кожен другий (третій, п'ятий) випускник закладу середньої освіти міста виявить бажання вступити до закладу професійної освіти);
- середні показники (цей вимірник можна використовувати, коли немає необхідності прориву в результатах діяльності, а потрібно лише забезпечити стабільність і підтримати якість роботи. Наприклад, один раз на два (три, п'ять) років майстри виробничого навчання мають підвищувати кваліфікацію);
- час (коли за визначений термін необхідно досягти певних результатів. Наприклад, збільшити обсяг доходів від надання послуг неосвітнього характеру на 30% за 6 місяців);
- заборони (не можна робити те і те, інакше буде покарання; це специфічний критерій, але його іноді можна успішно використовувати, коли, наприклад, метою є зниження кількості запізень);

- відповідність корпоративним стандартам (за умови, що в закладі існують стандарти діяльності, критерієм відповідності може бути виконання роботи у відповідності зі стандартами).

В процесі формулювання ключових показників результативності потрібно пам'ятати, що структурно вони складаються із трьох частин: одиниці вимірювання, об'єкт аналізу, контекст (табл. 3.4.1, 3.4.2).

Таблиця 3.4.1. Структура ключових показників результативності

Показник =		
Одиниці вимірювання +	Об'єкт аналізу +	Контекст
Кількість	навчальних планів	які було переглянуто за участі стейкхолдерів
Рівень впевненості	роботодавців	у високому рівні підготовки випускників
Частка	випускників 9-11 класів,	які вступили до закладів професійної освіти
Пропорція	юнаків та дівчат	серед тих, хто вступив до закладів професійної освіти

Таблиця 3.4.2. Приклади ключових показників результативності діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Група показників	Ключові показники результативності
Ефективність навчання й працевлаштування	<p>Відсоток випускників, які успішно закінчили навчання й отримали диплом</p> <p>Відсоток випускників, працевлаштованих за отриманою професією</p> <p>Відсоток випускників, які отримали інтегровану професію</p> <p>Відсоток роботодавців, які вважають достатнім рівень професійної підготовки випускників</p>

Група показників	Ключові показники результативності
Зміст навчання й навчально-методичне забезпечення	<p>Відсоток навчальних планів і програм з окремих професій, розроблених за участю роботодавців</p> <p>Відсоток предметів професійно-теоретичної підготовки, що викладаються з використанням сучасного технологічного обладнання, ІКТ та ліцензованих (авторських) програмних засобів навчання</p> <p>Відсоток занять професійно-практичної підготовки (виробниче навчання й виробнича практика), що проводяться з використанням сучасного технологічного обладнання, матеріалів</p> <p>Відсоток забезпечення предметів професійно-теоретичної підготовки сучасними підручниками (виданими за останні 5 років)</p>
Педагогічні працівники	<p>Відсоток педагогічних працівників, які мають педагогічні звання (старші викладачі, викладачі-майстри, майстри виробничого навчання 1 та 2 категорії)</p> <p>Відсоток майстрів виробничого навчання, які мають педагогічні звання</p> <p>Відсоток педагогічних працівників та майстрів виробничого навчання, які є авторами навчально-методичної літератури та програмних засобів навчання, що мають гриф МОН України</p> <p>Відсоток педагогічних працівників, які мають досвід роботи у виробничих структурах</p>
Фінансування й матеріально-технічна база	<p>Відсоток фінансування закладу з програм регіонального розвитку, роботодавців, інших джерел</p> <p>Відсоток фінансування закладів за рахунок спеціальних коштів</p> <p>Відсоток вартості технологічного обладнання, яке відповідає вимогам сучасного виробництва та було придбане за останні 5 років</p>



СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бородієнко, О. (2019). Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти. Матеріали для учасників тренінгу. ПРООН.
2. Бородієнко, О. (2022). Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 205. URL: <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>
3. Бородієнко, О. (2022). Детермінанти розвитку сучасного університету: переосмислення ролі партнерств. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні. Т. 2 К.
4. Бородієнко, О. (2021). Методичні рекомендації щодо створення й організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Програма розвитку ООН. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/726041/1/Методичні%20рекомендації%20НР.pdf>
5. Бородієнко, О. (2022). Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/>
6. Бородієнко, О. (2022). Сутність феномену публічно-громадського управління університетом в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 206. URL: <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1304>
7. Бородієнко, О. (2022). Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок, 6/204. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722>
8. Грищенко, С. (2011). Підготовка та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Київ: ФОП Москаленко О.М.
9. Губанова, Т. (2019). Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні: нормативно-правова характеристика. Теорія держави і права, № 6.
10. Москвічова, О. (2016). Державно-приватне партнерство у сфері професійно-технічної та вищої освіти. Економіка і організація управління, № 2 (22).
11. Радкевич, В. О., та ін. (2021). Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз) : інформаційно-аналітичні матеріали. Київ: ІПТО НАПН України. URL: <https://ivet.edu.ua/component/k2/item/1336-profesiina-profesiinotekhnichna-osvita-ukrainy-v-konteksti-ievrointehratsiinykh-protsesiv>.

12. Пуховська, Л.П., та ін. (2017). Професійні навчальні заклади в країнах Європейського Союзу: практич. посіб. Київ: ІПТО НАПН України
13. Радкевич, В. О., та ін. (2018). Системи оцінювання якості професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: монографія (О. В. Бородієнко, Ред.) Київ: ІПТО НАПН України.
14. Радкевич, В. О., та ін. (2019). Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія (О. В. Бородієнко, Ред.) Київ: ІПТО НАПН України.
15. Фесенко, Т. Г. (2012). Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навч. посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.
16. Borodiyenko O., Nychkalo N., Malykhina Ya., Kuz O., Korotkov D. Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. *Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And Practice*, 36, 2021. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000645131200042>.
17. Borodiyenko O., Zlenko A., Malykhina Y., Kim K., & Diachkova N. (2022). Socio-economic prerequisites of strategic development of educational institutions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 464–473. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3673>
18. Creating New Models. Innovative Public-Private Partnerships for Inclusive Development in Latin America. (2014). Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
19. Dunbar, M. (2013). Engaging the Private Sector in Skills Development (изд. UKFIET International Conference on Education and Development – Education & Development Post 2015: Reflecting, Reviewing, Revisioning. Oxford, 10 – 12 Sept. 2013).
20. ETF. (2014). Supporting Social Partnership in VET in Georgia. Concept Paper.
21. European PPP Expertize Centre. (2018). Market Update Review of the European PPP Market in 2018.
22. Fabre, A., Straub, S. (2019). The Economic Impact of public private partnerships (PPPs) in Infrastructure, Health and Education: A Review (T. 986). Toulous School of Economics.
23. Grunwald, E. (2008). Public-Private Partnership Models in TVET and their Impact on the Role of Government. GTZ.
24. Heemskerk, E., & Zeitlin, J. (2014). Public-private partnerships in Dutch vocational education and training: Learning, monitoring and governance. Den Haag: Platform Bèta Techniek.
25. Moschetti, A. V. (2016). Public-private partnerships in education: exploring different models and policy options. New York: Open Society Foundations.
26. Petko, D. (2007). ICTs and Education – Public-Private Partnership (PPPs) to connect Schools to the Net – A National Model in Switzerland. Summary of the Final Report (изд. The Swiss Agency for Development and Cooperation). The Swiss Agency for Development and Cooperation.
27. Report on human resources development in the APEC region. Developing effective public-private partnerships. SOM Steering Committee on Economic and Technical Cooperation (SCE), Human Resources Development (HRDWG). (2009).



ГЛОСАРІЙ

Поняття	Відповідник поняття (англійською мовою)	Визначення поняття
Аналіз “Як є і як має бути”	As is and to be	Функціональна модель As is and to be є відправною точкою для аналізу потреб закладу, виявлення проблем і "вузьких" місць і розроблення проекту вдосконалення бізнес-процесів. Вона дозволяє з'ясувати, «що і як ми робимо зараз» перед тим, як визначити те, «що і як буде робитися завтра». Аналіз функціональної моделі As is and to be дозволяє зрозуміти, де знаходиться проблемна ситуація, в чому полягатимуть переваги нових процесів і яким змінам піддасться існуюча структура організації процесу.
Бенчмаркінг	Benchmarking	Безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію (заклад) до досконалішої форми. Це дієвий інструмент для визначення становища закладу порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями/закладами.
Делегування повноважень	Delegation	Процес передачі частини функцій керівника іншим керівникам або співробітникам для досягнення конкретних цілей організації/закладу.
Дорожня карта	Road Map	Візуальне представлення процесу реалізації стратегії діяльності закладу; генеральний план, який охоплює основні віхи розвитку проекту (чи стратегічної ініціативи), дозволяє заощадити час на обдумування дій і рухатися планомірно.

Поняття	Відповідник поняття (англійською мовою)	Визначення поняття
Інтелект-карта	Mind Map	Ефективний інструмент планування діяльності. Являє собою деревоподібну схему, на якій зображені слова, ідеї, завдання або інші поняття, пов'язані гілками, що відходять від центрального поняття або ідеї. Вони дають змогу: простіше працювати з інформацією (запам'ятовувати, розуміти, відновлювати логіку, унаочнювати структуру); зручно використовувати для презентації матеріалу і наочного пояснення своєї позиції співрозмовникам; простіше приймати рішення, створювати плани, розробляти проекти; системно побачити всю картину з сукупністю елементів та взаємозв'язків між ними.
Ключові показники результативності	Key Performance Indicators, KPI	Показники діяльності організації (закладу), які допомагають їй в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників результативності дає закладу можливість оцінити поточний стан і оцінити прогрес у досягненні цілей та реалізації стратегії.
Коучинг	Coaching	Це підтримування розвитку особистості з допомогою іншої особи (педагог, керівник, методист, психолог тощо) – через спостереження, постановку цілей і завдань, зворотний зв'язок та формування нових моделей поведінки; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її результативності; усвідомлення людиною власних можливостей (прихований потенціал, що дає змогу досягати найвищих результатів).
Матриця Ейзенхауера	Eisenhower Matrix	Візуалізація розстановки пріоритетів за двома критеріями: ступенем важливості та терміновості. Складається із 4-х квадратів, які мають різний пріоритет: термінові та важливі справи; термінові, але менш важливі справи; менш термінові та важливі завдання; менш термінові та менш важливі завдання.

Поняття	Відповідник поняття (англійською мовою)	Визначення поняття
Метапрограма	Metaprogram	Внутрішня характеристика, спосіб мислення партнера, на основі яких будується його поведінка. Є важливим джерелом інформації для ефективної комунікації та мотивації підлеглих.
Методика номінальних груп	Nominal group technique	Структурований процес прийняття колективних рішень групою експертів (номінальною групою), який передбачає етапи генерування ідей, їх невпорядковане перерахування, структурування й систематизацію, ранжування та дає змогу уникнути тиску й суб'єктивності в прийнятті рішень.
Стейкхолдер	Stakeholder	Представник фізичних та юридичних осіб, який зацікавлений у розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти, мережі або окремих закладів освіти та може впливати на систему або ж сам зазнає її впливу.
Принцип Парето	Pareto principle	Принцип Парето (закон Парето; закон малої кількості причин) – це правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин. Один із основних критеріїв пріоритезації.
Управління, орієнтоване на результат	Results-Based Management	Стратегія управління, за якої всі задіяні сторони спрямовують свою діяльність та продукти на досягнення кінцевих результатів. Залучені сторони також використовують інформацію щодо вже досягнутих результатів при прийнятті рішень, їх виконанні та фінансуванні.
Форсайт	Foresigt	Процес конструювання майбутнього сценарію вирішення завдань середньо- та довгострокової перспективи, що заснований на методах оцінки, інструментах формування та коригування пріоритетів соціального й економічного розвитку, результатом якого має стати інтегроване впровадження ініціатив і досягнення поставлених цілей.

Поняття	Відповідник поняття (англійською мовою)	Визначення поняття
Фотографія робочого дня	Snapshot of the working day	Послідовне фіксування часу, який витрачається співробітником впродовж робочого дня на виконання операцій певного технологічного процесу або завдань керівництва. Така діяльність є джерелом інформації про витрати робочого часу працівника, якість та ефективність виконання завдань, принципи розподілу робочого часу і вплив цього фактора на загальну результативність працівника.
ABC – аналіз	ABC - analysis	Метод, який дозволяє класифікувати об'єкти, процеси та явища залежно від їхньої значущості. В основі такої класифікації лежить принцип Парето.
PEST–аналіз	PEST-analysis	Вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток закладу. PEST охоплює комплексний аналіз 4 груп чинників: P (political) – політичних, E (economic) – економічних, S (social) – соціальних, T (technological) – технологічних
SMART	SMART	SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific (конкретна), Measurable (вимірна), Achievable (досяжна), Relevant (значуща), Time bound (вимірна у часі). Кожна буква аббревіатури SMART є критерієм ефективності поставлених цілей. Система постановки SMART-цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.
SWOT-аналіз	SWOT-analysis	Суть SWOT-аналізу полягає в поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і йому подібних закладів.



ДОДАТКИ

Модель компетенцій керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Цінності, вмотивованість	<ul style="list-style-type: none"> - вмотивованість до діяльності - керування у своїй діяльності інтересами закладу - демонстрація лояльності до сфери та закладу - уважне ставлення до персоналу, учнів, партнерів - налаштованість на результативну діяльність - налаштованість на побудову взаємодії в колективі - налаштованість на співробітництво з партнерами та стейкхолдерами
Організаційно-управлінські знання	<ul style="list-style-type: none"> - розуміння особливостей управління діяльністю закладу - знання щодо ефективних інструментів управління результативністю підлеглих - знання технологій системного операційного та стратегічного управління закладом
Психологічні знання	<ul style="list-style-type: none"> - знання психології поведінки - знання психології ефективних комунікацій - знання психології управління персоналом, методів підвищення вмотивованості до діяльності
Комунікативні уміння	<ul style="list-style-type: none"> - вміння налагодити взаємодію з партнерськими організаціями - вміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію - навички активного слухання (вислуховування точки зору партнера зі спілкування, постановки запитань з метою виявлення його потреб, активізації бесіди, здатність почути та зрозуміти глибинні/справжні потреби партнера зі спілкування) - вміння працювати з негативним емоційним станом партнера зі спілкування - вміння взаємодіяти зі «складними» партнерами - вміння встановлювати контакт з партнерами зі спілкування з метою налагоджування результативної взаємодії

	<ul style="list-style-type: none"> - володіння комунікативними інструментами, які дають змогу партнеру відчужити довіру та впевненість - вміння керувати розмовою - володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення
<p>Організаційно-управлінські вміння</p>	<ul style="list-style-type: none"> - здатність до структурованої управлінської діяльності (визначення завдань, планування та контроль виконання, визначення чітких кількісних та якісних індикаторів оцінювання результативності роботи підлеглих) - володіння інструментами управління результативністю підлеглих - вміння спланувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити терміни виконання завдань та кількісні й якісні параметри якості їх виконання - володіння інструментами поточного та кінцевого контролю діяльності підлеглих - вміння організувати роботу закладу відповідно до чинної нормативно-правової бази - володіння методами активізації роботи підлеглих - вміння визначати пріоритети у діяльності підрозділів та працівників - володіння технологіями впровадження інновацій у діяльність закладу - вміння приймати управлінські рішення на основі аналізу об'єктивних показників (фінансові, аналітичні) - вміння вибудовувати стратегію діяльності закладу та організувати роботу відповідно до актуальної кон'юнктури локального ринку - вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів - володіння методами згуртування колективу - вміння нівелювати можливий спротив персоналу введенню нових процедур - індивідуальний підхід до взаємодії з підлеглими - здатність мотивувати підлеглих до виконання складних завдань та досягнення результатів

	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення високого рівня залученості персоналу у виконання завдань та відповідальності за результати - постійне інформування підлеглих про стратегічні цілі закладу, місце кожного структурного підрозділу в їх виконанні, активна комунікація з підлеглими, постійний зворотний зв'язок щодо результатів діяльності та якості виконання завдань
<p>Особистісні якості</p>	<ul style="list-style-type: none"> - наполегливість - впевненість - активність - ініціативність - адаптивність (уміння перебудувати роботу в змінюваних умовах) - стійкість до стресу (здатність контролювати свої емоції, зберігаючи працездатність незалежно від наявності стресових факторів) - неконфліктність (здатність перевести розмову з підлеглим, колегою, партнером з емоційного рівня на конструктивний з метою уникнення конфлікту) - вміння керувати власними емоціями - володіння методами саморегуляції - високий рівень саморегуляції - здатність до самостійної організації роботи, визначення пріоритетів виконання завдань, чітке планування власної діяльності - структурованість діяльності - спрямованість на результат (здатність знаходити оптимальне рішення) - витривалість, висока працездатність (здатність витримувати робоче навантаження протягом тривалого часу при збереженні якості виконання роботи) - здатність до прискореного навчання та засвоєння великого обсягу інформації.

ДОДАТОК 2

Аналіз передового досвіду конкурентів в процесі бенчмаркінгу

Крок 1. Визначення функцій, які необхідно аналізувати з позицій бенчмаркінгу («слабкі» місця діяльності закладу).

Застереження:

- обирайте ті функції для покращення, які можуть суттєво вплинути на результат діяльності
- обирайте ті функції для покращення, за якими заклад дійсно суттєво відстає від конкурентів
- обирайте ті функції для покращення, які мають найбільшу можливість щодо вдосконалення
- обирайте ті функції для покращення, які є в рамках Вашої компетенції.

Визначте зміст функцій, які необхідно покращити:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Крок 2. Відбір лідерів (еталонних компаній/організацій/закладів) за обраними функціями (в галузі професійної (професійно-технічної) освіти та поза нею).

Застереження:

- обмежте список 4-6 компаніями/організаціями/закладами
- відбирайте дійсних лідерів за показниками частки на ринку, обсягів продажів, прибутковості тощо
- відбирайте найбільш гнучкі та креативні компанії/організації/заклади.

Заповніть таблицю:

Функція для покращення	«Еталонні» компанії/організації/заклади		
	Прямі конкуренти	Латентні конкуренти	Компанії поза сферою
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Крок 3. Порівняння показників лідерів (еталонних компаній/організацій/закладів) з показниками закладу

Заповніть таблицю:

Функція для покращення	Позначити (за 10-бальною шкалою) місце Вашого закладу та компанії/організації/закладу, які було обрано вами для порівняння
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Крок 4. Розробка програм дій для ліквідації розривів з обраними компаніями/організаціями/закладами

Застереження: ви можете обрати 1 з 3 стратегій

- імітація (копіювання) конкурентів
- програма прямого випередження конкурентів
- зміна принципових правил гри на ринку (наприклад, вихід на ринок з новою послугою, зміна сегменту ринку, зміна цільової групи клієнтів тощо).

Заповніть таблицю:

Функція для покращення	Програма дій з ліквідації розриву з конкурентами (на основі бенчмаркінгу)
1.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.
4.	1. 2. 3.
5.	1. 2. 3.

ДОДАТОК 4

Створення метапрограмного профілю партнера

Завдання: проаналізуйте метапрограми одного із співробітників, сконцентрувавшись на таких: “Тип референції”, “Прагнення-уникнення”, “Процес-результат”. Візуалізуйте метапрограмний профіль. Визначте тактику взаємодії зі співробітником на основі його метапрограмного профілю.

Метапрограма			
1. Тип референції	Внутрішня		Зовнішня
2. Процес-результат	Процес		Результат
3. Активність – аналітизм – пасивність	Активність	Аналітизм	Пасивність
4. Процедури – можливості	Процедури		Можливості
5. Глобальність – детальність	Глобальність		Детальність
6. Тип прийняття рішень	Імпульсивний	Інтервальний	Повторний
7. Прагнення – уникнення	Прагнення		Уникнення

Специфіка тактики взаємодії зі співробітником:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Анкета експерта проєкту

ПІБ (повністю)

Місце роботи

Посада

Ключові слова (не менше 3; короткий опис і ключові слова, які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт)

Досвід роботи у зазначених вище областях

Напишіть 3 аргументи на користь того, що саме ВИ є виключним кандидатом:

Вкажіть Ваші сильні сторони як командного гравця:

Області науки і техніки (напрямок, спеціальність), у якій Ви готові працювати експертом (оцініть власну компетентність за 10-бальною шкалою):

Напрямок, спеціальність	Балів

Додаткова інформація (членство в асоціаціях, експертних товариствах, нагороди, премії тощо)

Вкажіть найбільш значущі проекти, у яких Ви брали участь:

<i>Назва проєкту</i>	<i>Термін реалізації</i>	<i>Ваша роль у проєкті</i>	<i>Ваші завдання</i>	<i>Результати вашої роботи</i>

Чи мали Ви досвід експертної діяльності? Якщо так, то в якій сфері, з яких питань?

Чи можете Ви порекомендувати експерта?

<i>ПІБ</i>	<i>Контактний номер телефону</i>	<i>Ключові слова, які характеризують область науки, техніки, технологій, експертної діяльності, у якій працює експерт</i>

Місто Вашого проживання

Контактний телефон

E-mail

Підтримка міжнародними організаціями проектів публічно-приватного партнерства

- 1. Світовий банк** докладає значних зусиль у просування ідеї розвитку ППП у сфері освіти (переважно у країнах, що розвиваються). Попри це він також є системоутворювальною ланкою у відповідній діяльності у промислово розвинутих країнах. Так, Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) було підготовлено посібник та веб-сторінку з питань розвитку ППП у сфері освіти, що містять прикладні інструменти та базу кращих практик. Світовий банк також бере участь у багатьох проектах, спрямованих на просування ідеї ППП та створення екосистем, які сприяють залученню приватних партнерів. Ці проекти реалізуються у таких країнах, як Чилі, Буркіна-Фасо, Індонезія, Сальвадор, Коморські острови, Камерун та Ефіопія. За підтримки Світового банку було реалізовано успішні проекти із просування ППП у Тунісі, Лівані, Мексиці та Аргентині; проекти зі створення інституційного середовища ППП в Індонезії, Камеруні та Ефіопії, проекти із залучення неурядових організацій до діяльності у сфері освіти (у Сенегалі, Гані, Буркіна-Фасо, Чаді, Гвінеї, Нігері та Гамбії). Світовий банк надає як фінансову, так і технічну допомогу у цих проектах.
- 2. Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР)** також активно просуває ідею ППП. За підтримки цієї організації було реалізовано більше 300 заходів (круглих столів, форумів тощо), які мали на меті обговорення питань ефективного розвитку ППП в сфері освіти. Також було проведено низку наукових досліджень із зазначених питань (у Албанії, Болгарії, Мексиці, Нікарагуа, Південній Африці, Таїланді, Туреччині, Уганді та В'єтнамі). Проведені за підтримки ОЕСР дослідження мали важливе значення для формулювання рекомендацій для країн щодо участі закладів освіти у проектах ППП. Зокрема, було зазначено, що участь закладів у таких проектах сприяє підвищенню загальної та економічної ефективності, впровадженню нових технологій та розбудові інноваційного потенціалу.
- 3. Європейський Союз (ЄС)** приділяє виключне значення розвитку ППП, зокрема у сфері освіти. Так, у квітні 2004 року ЄС підготував Зелену книгу, в якій було викладено низку ініціатив, спрямованих на розширення ролі приватного сектора у наданні державних послуг, просуванні ППП та забезпеченні доступу приватних партнерів до державних коштів. Ідея полягає у просуванні ППП як способу залучення інвестицій шляхом фінансового та адміністративного заохочення приватних інтересів. У документі також рекомендовано країнам-членам ЄС переглянути законодавство з метою сприяння зростанню ролі приватного сектора в наданні державних послуг.

- 4. Міжнародний валютний фонд (МВФ)** консультує реципієнтів з приводу фінансових ризиків ППП, надає технічну допомогу у питаннях управління ризиками ППП та особливостей державного інвестування (забезпечивши близько 10 місій у європейських країнах та країнах Африки, Латинської Америки та Азії). Іншим важливим гравцем у запровадження ефективних моделей ППП в освіті є USAID, структурна одиниця якого – Міжнародний альянс з розвитку (Global Development Alliance (GDA) – має на меті розроблення концептуальної моделі для сприяння розвитку ППП на всіх рівнях. Ця модель передбачає виключну роль приватних партнерів як головної рушійної сили розвитку партнерства. USAID започаткував п'ятирічні програми розвитку ППП в освіті в різних країнах світу, включаючи країни Південної Африки, Індію, Йорданію, Анголу та Перу.
- 5. ЮНЕСКО (UNESCO) та ЮНІСЕФ (UNICEF)** також опікуються питаннями розвитку ППП. Міжнародний інститут планування освіти (International Institute for Education Planning (IIEP), який входить до складу ЮНЕСКО, провів масштабне дослідження, присвячене розвитку ППП в освіті, яке мало на меті виявлення потреб для проведення навчання міністрів освіти країн-членів. Важливим у питаннях розбудови ППП також є партнерство між організацією ЮНЕСКО, Світовим економічним форумом, USAID та крупним бізнесом, репрезентованим компаніями Microsoft, Intel та Cisco.
- 6. Програма розвитку Організації об'єднаних націй (ПРООН) (United Nations Development Program)** також опікується питаннями розвитку ППП. Так, в рамках діяльності організації реалізовано такі проекти: спільний проект ПРООН і компанії Honda “Розвиток людських ресурсів Малайзії шляхом професійної освіти”; спільний проект ПРООН, Міністерства освіти Малайзії та компанії Coca-Cola “Електронне навчання для життя”; спільний проект ПРООН і Фондації Мохамеда бін Рашіда, спрямований на розвиток креативної освіти; спільний проект ПРООН і компанії Cisco з розвитку мережевих академій у В'єтнамі; спільний проект ПРООН і компанії Майкрософт, спрямований на розвиток цифрової грамотності учнів у Намібії.

Перелік міжнародних проєктів, які реалізуються на засадах публічно-приватного партнерства

Нижче наведено перелік проєктів, які реалізуються на засадах публічно-приватного партнерства. Зазначено цілі та завдання проєктів, склад проєктних консорціумів, напрями діяльності та очікувані результати.

UniClaD

ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ ІНІЦІЮВАТИ ТА БРАТИ УЧАСТЬ У РОЗВИТКУ КЛАСТЕРІВ НА ПРИНЦИПАХ ІННОВАЦІЙ ТА СТАЛОСТІ

ЦІЛЬОВА ГРУПА

студенти та викладачі університетів, адміністрація підприємств, відповідальні за практику

ПАРТНЕРСТВО

Виробничий сектор

- Підприємство Maxtechno, Азербайджан
- Підприємство « FABRICA OLOI PAK », Молдова
- Підприємство Terafix, Молдова
- Сільськогосподарська ферма Suliddinoglu, Азербайджан
- Фермерське господарство «Доброкрафт»

Академічний сектор

- Кауно Колегія, Литва
- Університет Вальядолід, Іспанія
- Університет Дебрецен, Угорщина
- Коледж сільськогосподарської та еколого-педагогічної освіти, Австрія
- Познанський університет наук про життя, Польща
- Азербайджанський державний аграрний університет, Азербайджан
- Азербайджанський технічний університет, Азербайджан
- Комратський державний університет, Молдова
- Державний аграрний університет Молдови, Молдова
- Полтавська державна аграрна академія, Україна
- Львівський національний аграрний університет, Україна
- Білоцерківський національний аграрний університет, Україна
- Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна

Дослідницький сектор

- Інститут степового землеробства НАН України
- Яворівський національний природний парк, Україна
- Федеральний інститут економіки сільського господарства, сільських і гірських досліджень, Австрія
- Науково-методичний центр вищої та фахової передвищої освіти, Україна
- Міжнародний центр середземноморських агрономічних досліджень, Італія

Громадський сектор

- Українська продовольча долина, Громадська спілка

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

- розвиток ланцюга: магістр - аспірант - дослідник як первинна частина та дослідник – розробник проєктів - виконавець як друга частина;
- сенсibilізація бізнесу, місцевих органів влади, науки та освіти до співпраці в рамках кластерів, заснованих на принципах "win-win";
- підвищення потенціалу бізнесу, науки та освіти для розвитку та роботи в рамках кластеру.
- впровадження в університетах спеціальних структурних заходів як бази діяльності, що проводиться в експертних центрах;
- підвищення практичної цінності дослідницьких, дипломних та студентських робіт, а також працездатності студентів;
- створення умов для кращої інтеграції інновацій в агропромислове виробництво на принципах стійкості.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- розробити спеціальні модулі для магістрів та аспірантів, такі як: статистика, розробка проєктів, економетрика; модулі, спрямовані на сучасні виклики: зміни клімату, зобов'язання КС 21, продовольча безпека, подолання бідності;
- вивчити досвід ЄС у сфері університетської діяльності в рамках кластерів та поширити цю інформацію серед зацікавлених сторін;
- організувати спеціальні тренінги, навчальні поїздки для представників бізнесу, науки та освіти, щоб показати переваги та створити потенціал для співпраці в рамках кластеру;
- розробити законодавчу базу, яка визначає правила та умови функціонування університетів у кластерах відповідно до національного законодавства;
- створити передумови для створення чотирьох кластерів (поглиблена переробка зерна, нові технології (IT) у сільському господарстві, кластер агротуризму та виробництво та переробка продукції тваринництва).
- розробка магістерських та дисертаційних робіт відповідно до пілотних проєктів.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Створена «Дорожня карта» для експертних центрів.
2. Організовано семінари, присвячені діяльності кластерів.
3. Розроблено законодавчу базу для функціонування кластерів.
4. Створено центри експертизи в університетах / майбутніх кластерах.
5. Створено нові курси для магістрів та аспірантів та дидактичні матеріали.
6. Створена відкрита веб-платформа для інформаційно-промоційної кампанії.
7. Розроблено настанови щодо оцінки якості та розробка стратегії.
8. Організована мобільність для студентів та для викладачів.

ALIoT

ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ: НОВА ОСВІТНЯ ПРОГРАМА
ДЛЯ ПОТРЕБ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА СУСПІЛЬСТВА

ЦІЛЬОВА ГРУПА

студенти, учасники системи безперервного навчання

ПАРТНЕРСТВО

- IT-Альянс Освіта Індустрія Наука, Україна

Громадський сектор

- Університет Бекет м. Лідс, Велика Британія
- Університет м. Коїмбра, Португалія
- Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», Україна
- Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля, Україна
- Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна
- Одеський національний політехнічний університет, Україна
- Тернопільський національний економічний університет, Україна
- Чорноморський національний університет ім. Петра Могили, Україна
- Запорізький національний технічний університет, Україна
- SmartME University, Україна

Академічний сектор

- Королівський технологічний інститут, Швеція
- Інститут проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова, Україна
- Інститут інформаційних наук і технологій Національної дослідницької ради, Італія

Дослідницький сектор

- Міністерство освіти і науки України

Державний сектор

МЕТА ПРОЄКТУ

Загальна мета проєкту ALIoT по розробці освітніх програм полягає в забезпеченні досліджень в новій області Інтернету речей (IP) відповідно до потреб сучасного суспільства; наближенні університетів до змін у світовому ринку праці в сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і світовій сфері освіти; наданні студентам уявлення щодо різних профілів роботи в різноманітних областях IP.

ALIoT

ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

- запровадити багато-доменну і комплексну освітньої програми з IP для студентів магістратури в університетах України до вересня 2019;
- запровадити багато-доменну і комплексну програми з IP для докторантів в університетах України до вересня 2019;
- забезпечити механізми інтенсивних заходів нарощення потенціалу викладачів ІКТ в Україні до вересня 2019;
- створити багато-доменну мережу кластерів інтернету речей в Україні до вересня 2019. Ця мережа забезпечить середу для обміну та передачі знаннями, а також взаємного розвитку інноваційних дослідницьких ідей і практик між науковими та промисловими секторами в області інтернету речей.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- запровадження багато доменної і комплексної освітньої програми з IP для студентів магістратури в університетах України до вересня 2019;
- запровадження багато доменної і комплексної освітньої програми з IP для докторантів в університетах України до вересня 2019;
- забезпечення механізму інтенсивних заходів нарощення потенціалу викладачів ІКТ в Україні до вересня 2019;
- створення багато доменної мережі Кластерів IP в Україні до вересня 2019.

РЕЗУЛЬТАТИ

1. запроваджена багато доменна і комплексна освітня програма з IP для студентів магістратури в університетах України до вересня 2019;
2. запроваджена багато доменна і комплексна освітня програма з IP для докторантів в університетах України до вересня 2019;
3. забезпечено механізм інтенсивних заходів з нарощення потенціалу викладачів ІКТ в Україні до вересня 2019;
4. створено багато доменну мережу Кластерів IP в Україні до вересня 2019.

EDUQAS

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ЧЕРЕЗ СПІВРОБІТНИЦТВО УНІВЕРСИТЕТУ-БІЗНЕСУ-УРЯДУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЦІЛЬОВА ГРУПА

студенти, адміністративний та науковий персонал, фахівці з питань якості,
представники бізнесу, державні органи, асоційовані партнери

ПАРТНЕРСТВО

- Королівський технологічний інститут КТН, Швеція
- Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України

Дослідницький сектор

- Університет Крайова, Румунія
- Університет Льеж, Бельгія
- Пловдивський університет «Paisii Hilendarski», Болгарія
- Латвійський університет, Латвія
- Університет Лотарингії, Франція
- Казахський університет міжнародних відносин Аблай-Хан та світові мови
- Казахський університет економіки, фінансів та міжнародної торгівлі
- Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, Україна
- Національний університет «Львівська політехніка», Україна
- Донецький державний університет управління, Україна
- Національна металургійна академія України

Академічний сектор

- Національне агентство з забезпечення якості вищої освіти України
- Міністерство освіти і науки України
- Міністерство освіти і науки Казахстану
- Вища рада з оцінки досліджень та вищої освіти, Франція

Державний сектор

EDUQAS

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

Мета проєкту полягає у впровадженні системи забезпечення якості освіти шляхом розробки ефективних внутрішніх стандартів якості, що сприятимуть підвищенню можливостей працевлаштування студентів з університетів країн-партнерів. Внутрішня система контролю якості буде ґрунтуватися на аналізі потреб і можливостей казахських та українських ЗВО, досвіді та кращих практиках забезпечення якості в контексті запровадження положень Болонського процесу.

Завдання проєкту:

- створення 6 підрозділів із забезпечення якості, що об'єднують заходи з забезпечення якості та підтримують розвиток культури якості серед усіх учасників;
- запровадження внутрішніх керівних принципів та процедури забезпечення якості, спрямовані на вдосконалення освітніх програм та інших заходів;
- нарощувати потенціал навчально-викладацького складу, який бере участь у циклі забезпечення якості;
- модернізація внутрішніх інформаційних систем оцінки якості та вдосконалення інфраструктури забезпечення якості;
- розвивати мережу експертів із забезпечення якості через співпрацю університетів-бізнесу-уряду, відкриту для нових членів.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- сприяти створенню культури якості на різних рівнях шляхом мотивації, довіри, відповідальності студентів, інституційного лідерства окремих працівників;
- розробити пропозиції щодо розробки програм для бакалаврів та магістрів за участю всіх зацікавлених сторін;
- розробити технології оцінки якості програм бакалаврів та магістрів; розроблені програми повинні відповідати цілям та результатам навчання;
- провести тренінг для фахівців з якості освіти та академічного персоналу;
- удосконалити партнерську мережу університет-бізнес-уряд через співпрацю з університетами ЄС;
- удосконалити внутрішню інформаційну систему університетів з оцінки якості;
- розробити корпоративну інфраструктуру забезпечення якості на базі ІКТ.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Створення підрозділів контролю якості, розроблено набір стандартів, керівних принципів для забезпечення внутрішньої якості вищої освіти.
2. Поліпшення якості діяльності (дослідження, освіта, управління) на основі вивчення процедур та процесів університетів ЄС.
3. Поліпшення культури якості серед студентів, викладачів, адміністративного та керівного персоналу університету.
4. Розроблення партнерської мережі університет-бізнес-уряд за сприяння агентств забезпечення якості, професорів, дослідників, студентів з університетів ЄС.
5. Розвиток в університетах внутрішньої інформаційної системи з оцінки якості та корпоративної інфраструктури забезпечення якості.
6. Впровадження внутрішньої політики, керівних принципів та процедур забезпечення якості, що будуть основою для національних стандартів забезпечення якості.

GameHub

GAMEHUB: СПІВРОБІТНИЦТВО МІЖ УНІВЕРСИТЕТАМИ
ТА ПІДПРИЄМСТВАМИ В СФЕРІ ІНДУСТРІЇ ІГОР В УКРАЇНІ

ЦІЛЬОВА ГРУПА

представники професорсько-викладацького складу університетів; студенти університетів; ветерани АТО; непрацевлаштовані люди; тимчасові українські переселенці; підприємства (ІКТ, сектор творчого та розвитку ігор)

ПАРТНЕРСТВО

- Компанія «Virtualware Labs», Іспанія

Виробничий сектор

- Фундація Деусто, Іспанія
- Українська Асоціація професіоналів у сфері інформаційних технологій, Україна

Громадський сектор

- Університет Деусто, Іспанія
- Горно-металургійна академія ім. Станіслава Сташица в Кракові
- Університет прикладних наук «FH JOANNEUM» Gesellschaft M.B.H., Австрія
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» Україна
- Донецький національний технічний університет, Україна
- Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна
- Херсонський національний технічний університет, Україна
- Київський національний університет будівництва та архітектури, Україна
- Одеський національний політехнічний університет, Україна

Академічний сектор

- Служба підготовки, оцінки та сертифікації «Quality Austria GmbH», Австрія

Державний сектор

МЕТА ПРОЄКТУ

Загальна мета проєкту GameHub – забезпечити можливість працевлаштування та самоствердження випускників ЗВО, непрацевлаштованих інженерів, а також ветеранів Антитерористичної операції (АТО) в Україні через забезпечення їх знаннями та навичками, які вимагає цифрова індустрія ігор (II) – яка має широкий мережевий вплив на світову галузь економіки. Індустрія ігор, що базується на віртуальному робочому підході, дозволяє розвивати високотехнологічну сферу і, таким чином, валовий внутрішній продукт без великих інвестицій.

GameHub

ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

- Встановити моніторинговий інструмент компетентностних профілей та тренінгу, необхідний для працевлаштування на українському ринку інформаційних комп'ютерних технологій, враховуючи можливості міжнародних мереж та бізнесу.
- Створити інфраструктуру GameHub в кожному українському ЗВО, що сприятиме розвитку знань та компетенцій в сфері підприємництва й виробництва цифрових ігор через розробку навчальних матеріалів, підготовку та консультування співробітників ЗВО та тренінгових центрів.
- Взаємовигідне та перспективне співробітництво між академічним світом, службами, що працевлаштовують, ветеранською асоціацією та індустрією ігор, що сприятиме зміцненню українського бізнес-сектору інформаційних комп'ютерних технологій, який знаходиться на стадії свого становлення.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- Аналіз в сфері ІКТ, включаючи цифровий сектор ігор для обслуговування та навчання.
- Створення структури GameHub в університетах.
- Підготовка викладачів ЗВО та слухачів з центрів працевлаштування.
- Пілотне використання ресурсів GameHub.
- Контроль та моніторинг якості проєктної діяльності.
- Розповсюдження проєктних результатів заради майбутньої стійкості напрацювань проєкту.
- Менеджмент та координація проєктної діяльності членів проєктного консорціуму.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

1. Проведений аналіз робіт та задач та визначена схема компетенцій – інструмент моніторингу – для успішних робітників та підприємств в сфері ІКТ та ІІ.
2. Побудована концепція, структура та можливості GameHub у поєднанні з лабораторією ігор.
3. Тренінг близько 180 викладачів українських університетів, 500 студентів та 150 непрацевлаштованих, включаючи ветеранів АТО.
4. 18 двомовних навчальних модулів, розроблених в рамках GameHub, та включених до навчальних планів українських ЗВО.
5. Встановлені зв'язки в українських ЗВО між академічним світом, підприємствами та службами працевлаштування – поміст GameHub.
6. Міжнародна проєктна конференція та ярмарки праці з дизайну ігор, організовані проєктним консорціумом в Україні.

FabLab

СТВОРЕННЯ МЕРЕЖІ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДТРИМКИ МОЛОДІЖНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ПЛАТФОРМІ ФАБЛАБІВ

ЦІЛЬОВА ГРУПА

студенти, учасники системи безперервного навчання

ПАРТНЕРСТВО

- Фаблаб Greta du Velay, Франція
- Фаблаб Veaksthus Zealand, Данія
- IrRADIARE, Португалія

Виробничий сектор

- Бакінгемширський Новий університет, Великобританія
- Гентський університет, Бельгія
- Інститут менеджменту, Португалія
- Університет Валенсії, Іспанія
- Білоруський національний технічний університет, Білорусь
- Білоруський державний університет, Білорусь
- Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна
- Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (Навчально-науковий комплекс «Інститут прикладного системного аналізу»), Україна
- Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, Україна

Академічний сектор

- Республіканське інноваційне унітарне підприємство «Науково-технологічний парк БНТУ «Політехнік», Білорусь

Державний сектор

МЕТА ПРОЄКТУ

Мета проєкту полягає в створенні умов для розвитку інженерної креативності, залучення молоді до підприємницької діяльності, в сприянні працевлаштуванню за допомогою створення і розвитку мережі та інфраструктури взаємодії університетів, бізнесу і промисловості на базі фабрик-лабораторій (фаблабів).

FabLab

ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

- створення 5 університетських фабрик-лабораторій в країнах-партнерах;
- розроблення методики викладання і змісту навчальних курсів, а також модернізація освітніх програм університетів в країнах-партнерах на основі дослідження провідного досвіду європейських університетів та фаблабів;
- створення мережевої інфраструктури підтримки молодіжного інноваційного підприємництва за допомогою налагодження взаємодії університетів, бізнесу і виробництва.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- Аналіз досвіду створення фаблабів в ЄС та країнах – партнерах.
- Навчання викладачів та адміністративного персоналу фаблабів в європейських університетах та фабриках-лабораторіях.
- Розроблення методичного забезпечення викладання курсів та електронних навчальних матеріалів.
- Створення партнерської мережі та запуск веб-порталу.
- Створення 5 фаблабів та управління ними.
- Пілотне навчання студентів та учасників системи безперервного навчання на базі партнерських університетів та фабрик-лабораторій.
- Розроблення плану якості проєкту і проведення внутрішнього та зовнішнього оцінювання якості проєкту.
- Розробка та реалізація стратегії сталого розвитку та розповсюдження проєкту.
- Операційний та фінансовий менеджмент проєкту.

РЕЗУЛЬТАТИ

1. Проаналізовано досвід створення фаблабів в ЄС та країнах – партнерах.
2. Здійснено навчання викладачів та адміністративного персоналу фаблабів в європейських університетах та фабриках-лабораторіях.
3. Розроблено методичне забезпечення для викладання курсів та електронні навчальні матеріали. Модернізовано навчальні плани з інженерних спеціальностей.
4. Створено партнерську мережу та веб-портал.
5. Створено 5 фаблабів в країнах-партнерах.
6. Здійснено пілотне навчання студентів та учасників системи безперервного навчання.
7. Розроблено план якості проєкту та проведено оцінку якості проєкту.
8. Розроблено та реалізовано стратегію стійкості результатів, розповсюдження і використання результатів проєкту.
9. Складено операційні та фінансові звіти щодо реалізації проєкту.

MASTIS

СТВОРЕННЯ СУЧАСНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПРОГРАМИ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

ЦІЛЬОВА ГРУПА

студенти, PhD, LLL

ПАРТНЕРСТВО

- Італійська асоціація інформатики і автоматичного розрахунку

Громадський сектор

- Університет Ліон 2 ім. Люм'єра, Франція
- Університет Мюнстера, Німеччина
- Каунаський технологічний університет, Литва
- Університет Марібор, Словенія
- Університет Агдер, Норвегія
- Технологічний університет Лулео, Швеція
- Вища школа Ліхтенштейну
- Університет Дон'я Гориця, Чорногорія
- Університет «Середземноморський», Подгориця, Чорногорія
- Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна
- Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Україна
- Національний університет «Львівська політехніка», Україна
- Вінницький національний технічний університет, Україна
- Херсонський державний університет, Україна
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна

Академічний сектор

- Гвідо Карлі Міжнародний незалежний університет соціальних досліджень, Італія

Дослідницький сектор

- Міністерство освіти і науки України

Державний сектор

МЕТА ПРОЄКТУ

Мета проєкту полягає у вдосконаленні магістерської програми в галузі інформаційних систем відповідно до потреб сучасного суспільства; наданні можливості університетам наблизитись до змін на світовому ринку праці та освітньому просторі, швидко реагувати на потреби роботодавців; надати студентам уявлення про профілі різних робочих місць в галузі інформаційних систем для забезпечення можливості працевлаштування.

MASTIS

ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

- удосконалення магістерської програми в області інформаційних систем відповідно до вимог бізнесу;
- модернізація діючого профілю компетентностей та освітніх програм в області інформаційних систем. Перегляд профілю компетентностей та освітніх програм буде здійснюватися у відповідності з новітніми стандартами вищої освіти та національною рамкою кваліфікації;
- створення інноваційного академічного середовища для реалізації магістерської програми в області інформаційних систем в якості платформи для підготовки / перепідготовки фахівців, PhD, LLL;
- забезпечення / модернізація навчально-лабораторної інфраструктури для підготовки магістрів в області інформаційних систем.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- Аналіз вимог зацікавлених сторін до магістрів і перегляд поточного профілю компетентностей та освітніх програм в області інформаційних систем.
- Розроблення нової компетентнісно-орієнтованої освітньої програми на основі використання ECTS та Tuning методології.
- Створення інноваційного академічного середовища для забезпечення реалізації магістерської програми в області інформаційних систем в якості платформи для підготовки / перепідготовки фахівців, PhD, LLL.
- Поширення і використання результатів проєкту.
- Забезпечення якості реалізації проєкту і досягнення запланованих результатів.

РЕЗУЛЬТАТИ

1. Удосконалено магістерську програму в області інформаційних систем відповідно до потреб світового ринку праці.
2. Доопрацьовано поточний профіль кваліфікації та освітню програму в області інформаційних систем відповідно до рекомендацій Болонського процесу та Національної кваліфікаційної рамки.
3. Розроблено, впроваджено і акредитовано нову компетентнісно-орієнтовану освітню програму на основі використання ECTS та Tuning методології.
4. Створено інноваційне академічне середовища для забезпечення реалізації магістерської програми в області інформаційних систем в якості платформи для підготовки / перепідготовки фахівців, PhD, LLL.
5. Результати проєкту поширені.
6. Складено та подано звіти за результатами проєкту.

PAGOSTE

НОВІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПАРТНЕРСТВА ТА СТАНДАРТИЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ ВИКЛАДАЧІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

ЦІЛЬОВА ГРУПА

Студенти ЗВО, які навчаються за програмами підготовки викладачів професійної освіти, викладачі професійної освіти, керівники закладів професійної освіти, Міністерство освіти і науки України, слухачі закладів професійної освіти, роботодавці

ПАРТНЕРСТВО

- Університет Констанц, Німеччина
- Віденський університет економіки та бізнесу, Австрія
- Римський університет Тре, Італія
- Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
- Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського, України
- Національний транспортний університет, Україна
- Українська інженерно-педагогічна академія, Україна

Академічний сектор

- Інститут професійно-технічної освіти Національної академії педагогічних наук, Україна

Дослідницький сектор

- Міністерство освіти і науки України

Державний сектор

МЕТА ПРОЄКТУ

Метою проекту є підвищення якості та актуалізація підготовки викладачів для професійної освіти в Україні шляхом встановлення стандартів щодо механізмів управління на основі партнерства (УОП) між університетами, які здійснюють підготовку викладачів для професійної освіти, та закладами професійної освіти.

PAGOSTE

ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

- налагодити ефективні механізми партнерства між ЗВО, які здійснюють підготовку викладачів для професійної освіти, та закладами професійної освіти й іншими зацікавленими сторонами;
- запровадити механізми УОП в систему підготовки викладачів для професійної освіти;
- дати змогу навчальним закладам, які беруть участь у підготовці викладачів для професійної освіти, використовувати стандарти УОП.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- Аналіз системи управління підготовкою викладачів для професійної освіти.
- Розробка та впровадження механізмів управління на основі партнерства (УОП).
- Змістовий внесок європейських партнерів в розробку механізмів УОП.
- Запровадження механізмів УОП для національного рівня.

РЕЗУЛЬТАТИ

1. Проаналізовано систему управління підготовкою викладачів для професійної освіти.
2. Розроблено та впроваджено механізми управління на основі партнерства (УОП).
3. Зроблено внесок європейськими партнерами в розробку механізмів УОП.
4. Запроваджено механізми УОП на національному рівні.

ITE-VET

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКО-ОРІЄНТОВАНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИКЛАДАЧІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ І НАВЧАННЯ

ЦІЛЬОВА ГРУПА

викладачі професійної освіти і навчання, заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку викладачів професійної освіти і навчання, та педагогічні працівники системи професійної освіти, які забезпечують практико-орієнтоване навчання

ПАРТНЕРСТВО

- Університет Констанц, Німеччина
- Віденський університет економіки та бізнесу, Австрія
- Університет Валенсії, Іспанія
- Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
- Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна
- Львівський національний університет імені Івана Франка, Україна

Академічний сектор

- Інститут професійно-технічної освіти Національної академії педагогічних наук, Україна

Дослідницький сектор

- Інститут професійних кваліфікацій, Україна

Громадський сектор

МЕТА ПРОЄКТУ

Метою проєкту є поліпшення економічної ситуації в Україні шляхом удосконалення організації та підвищення якості системи професійної освіти.

ITE-VET

ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

- Подальше визначення структурних проблем системи професійної освіти в Україні, зокрема підготовки викладачів системи професійної освіти, шляхом вивчення та порівняння з країнами ЄС - учасниками проєкту особливостей розроблення навчальних планів;
- Підготовка та запровадження в українських університетах – партнерах інноваційних курсів і дидактичних матеріалів, розроблених на основі та відповідно до новітніх теорій навчання;
- Запровадження нових форм співробітництва між університетом та школами/коледжами й інституціями, що репрезентують роботодавців, а також запровадження нових способів/напрямів набуття майбутніми викладачами раннього професійного досвіду поза межами університетських аудиторій з метою кращого задоволення потреб економіки та підвищення ефективності підготовки студентів до їхньої майбутньої трудової діяльності в якості викладачів професійної освіти.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- Аналіз системи підготовки викладачів професійної освіти й системи професійної освіти та з'ясування їхніх потреб.
- Запровадження педагогічного досвіду країн ЄС в сучасну систему педагогічної освіти.
- Перегляд програм дисциплін і навчальних планів (педагогічної частини).
- Запровадження нових форм практико-орієнтованого навчання.
- Підвищення поінформованості, розповсюдження та використання результатів.
- Координація та організація впровадження проєкту.
- Менеджмент та підтвердження якості.

РЕЗУЛЬТАТИ

1. Проаналізовано систему підготовки викладачів професійної освіти й систему професійної освіти та з'ясовано їхні потреби.
2. Запроваджено педагогічний досвід країн ЄС у сучасну систему педагогічної освіти.
3. Переглянуто програми дисциплін і навчальні плани (педагогічну частину).
4. Запроваджено нові форми практично-орієнтованого навчання.
5. Підвищено поінформованість, здійснено розповсюдження та використано результати.
6. Скоординовано та організовано впровадження проєкту.
7. Здійснено менеджмент та підтвердження якості.

UKROTNE

РОЗВИТОК ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ З ЕРГОТЕРАПІЇ В УКРАЇНІ

ЦІЛЬОВА ГРУПА

студенти університетів, викладачі, ерготерапевти, персонал лікарень та реабілітаційних центрів

ПАРТНЕРСТВО

- «Орадея», Бельгія
- Реабілітаційний центр «Модричі», Україна

Виробничий сектор

- Католицька вища школа VIVES, Північ, Бельгія
- Католицька вища школа VIVES, Південь, Бельгія
- Політехнічний інститут в Порту, Португалія
- Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, Україна
- Хмельницький національний університет, Україна
- Придніпровська державна академія фізичної культури і спорту, Україна

Академічний сектор

- Асоціація терапевтів для всіх пацієнтів та у всіх ситуаціях
- «TAPAS», Іспанія
- Добродійна фундація «Карітас Самбірсько-Дрогобицької Єпархії УГКЦ», Україна

Громадський сектор

МЕТА ПРОЄКТУ

Виклики, котрі стоять перед Україною: реабілітаційні послуги в системі охорони здоров'я вкрай необхідні. Тому ЗВО потрібно впроваджувати нові освітні програми, щоб забезпечити фахівців з реабілітації, які матимуть відповідні компетентності, що відповідають міжнародним стандартам.

В рамках цього проєкту ЗВО будуть підтримуватися країнами-програми, це призведе до більш структурної співпраці, в рамках якої можна буде обмінюватися студентами та персоналом, розробляти спільні освітні програми та починати дослідницькі проєкти.

UKROTHE

КОНКРЕТНІ ЦІЛІ

1. Розробка нової освітньої програми для професійних терапевтів, за запитом суспільства і на основі потреб ринку праці (для лікарень, реабілітаційних центрів) та у співпраці з державою й іншими зацікавленими сторонами.
2. Викладачі 3-х ЗВО України будуть підтримуватися добре обладнаними аудиторіями, навчальними матеріалами та достатньою кількістю навчань за допомогою змішаної методики навчання.
3. Державні органи влади, приватний сектор та інші заклади вищої освіти в Україні підтвердять необхідність та цінність нової програми з ерготерапії й визнають кваліфікацію нових випускників.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- Розробка та реалізація нових освітніх програм
- Підвищення якості вищої освіти та підвищення її актуальності для ринку праці та суспільства.
- Підвищити рівень компетентностей та навичок у ЗВО шляхом розробки нових та інноваційних освітніх програм.

РЕЗУЛЬТАТИ

1. Розробка та реалізація нових освітніх програм
2. Покращити якість вищої освіти та підвищити її актуальність для ринку праці та суспільства.
3. Підвищити рівень компетентностей та навичок у ЗВО шляхом розробки нових та інноваційних освітніх програм.

TOPAS

ВІД ТЕОРЕТИЧНО-ОРІЄНТОВАНОГО
ДО ПРАКТИЧНОГО НАВЧАННЯ У АГРАРНІЙ СФЕРІ

ЦІЛЬОВА ГРУПА

студенти та викладачі університету, практична освіта в аграрних науках

ПАРТНЕРСТВО

- Університет прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф, Німеччина
- Колледж Університету Рітл, Великобританія
- Університет природничих наук Вроцлаву, Польща
- Університет аграрних наук та ветеринарної медицини Бухаресту, Румунія
- Вірменський національний аграрний університет, Вірменія
- Єреванський державний університет, Вірменія
- Самаркандський сільськогосподарський інститут, Узбекистан
- Андижанський сільськогосподарський інститут, Узбекистан
- Національний університет біоресурсів і природокористування, Україна
- Сумський національний аграрний університет, Україна

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ПРОЄКТУ

Широкий спектр заходів в рамках проєкту сприятиме переходу від освіти, спрямованої на засвоєння знань, до освіти, що орієнтована на студентів та отримання практичних навичок при підготовці спеціалістів аграрної сфери. Впровадження та вдосконалення професійно-орієнтованих практичних програм навчання на основі результатів навчання та компетентнісного підходу впливатимуть на підвищення показників працевлаштування в Україні, Вірменії та Узбекистані.

Завдання проєкту:

- огляд аналізу існуючого курсу підготовки та результатів навчання за спеціальністю «Аграрний менеджмент» на основі компетентнісних моделей;
- розроблення інтенсивної програми підготовки викладачів;
- розбудова потенціалу та формування допоміжного персоналу для моніторингу та адміністрування програм стажувань відповідно до моделей ЄС;
- підвищення обізнаності щодо практично-орієнтованої освіти;
- використання даних, зібраних протягом стажування для подальшої дослідницької діяльності, розробки освітніх та сільськогосподарських керівних принципів.

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ПРОЄКТОМ

- Перегляд існуючих програм підготовки за спеціальністю «Аграрний менеджмент».
- Розроблення нових моделей стажування шляхом співпраці мережі сільськогосподарських та фермерських господарств та їх впровадження на практиці.
- Розроблення методології навчання, інструментів та інфраструктури для нефронтального практично-орієнтованого навчання.
- Фінансування щонайменше 42 міжнародних стажувань (з країн-партнерів проєкту до країн ЄС).
- Розробка міждисциплінарної та відкритої для будь-яких користувачів платформи з метою сприяння співробітництву між підприємствами та університетами, розширення співпраці з фермерськими господарствами та впровадження інновацій у практично-орієнтоване навчання та викладання.
- Моніторинг якості реалізації проєкту і проведення оцінювання проєкту.
- Створення та поширення інформації про хід реалізації та результати проєкту.
- Операційний та фінансовий менеджмент проєкту.

РЕЗУЛЬТАТИ

- Посилення прямих зв'язків між закладами вищої освіти, підприємствами та міністерствами.
- Створення бази даних індикаторів продуктивності для сільськогосподарських підприємств, економістів, політиків та осіб, що приймають рішення з питань розвитку аграрного сектора.
- Проведення круглих столів, конференцій, презентацій; публікація навчальних матеріалів для впровадження практично-орієнтованого навчання з метою представлення передового досвіду. Випуск довідника з результатами пілотного етапу реалізації проєкту.
- Розроблення та імплементація ECQIP – еталонної моделі освіти у країнах - бенефіціарах.
- Консолідація існуючих зв'язків між партнерами ЄС та партнерами з країн третього світу.
- Поширення знань та підвищення поінформованості щодо проєкту та його результатів.
- Операційна та фінансова звітність щодо реалізації проєкту.

ДОДАТОК 8

Приклад проєкту публічно-приватного партнерства

Для вибудовування ефективних моделей ППП варто проаналізувати кращі зарубіжні практики проєктів партнерства та виокремити найбільш вдалі здобутки. Прикладом вдалого ППП, на нашу думку, може бути ініціатива публічно-приватного партнерства “Школи у мережі” (PPP-SiN), яка впроваджувалась протягом 2002-2006 років у Швейцарії та мала на меті забезпечення всеосяжного доступу шкіл до мережі Інтернет. У грудні 2001 року парламент Швейцарії прийняв федеральний закон “Про сприяння використанню інформаційних та комунікаційних технологій у школах”. Цим актом федеральний уряд заклав рамки для виділення 100 мільйонів швейцарських франків (однак через два роки ця сума була зменшена до 35 мільйонів франків). Ініціатива PPP-SiN була започаткована паралельно з іншими національними програмами просування ІКТ в освіті, такими як Швейцарський віртуальний кампус, в рамках якого просувалося електронне навчання в університетах. Архітектура цієї ініціативи охоплювала як технологічний (створення інфраструктури, під’єднання шкіл до мережі Інтернет, створення локальних шкільних мереж, підтримка їх життєздатності, розроблення мобільних додатків та шкільних порталів), так і освітній компонент (підвищення кваліфікації вчителів, методична підтримка використання ІКТ в освітньому процесі, створення дистанційних курсів для первинної підготовки вчителів до використання ІКТ та подальшого вдосконалення їхніх умінь) (рис.).

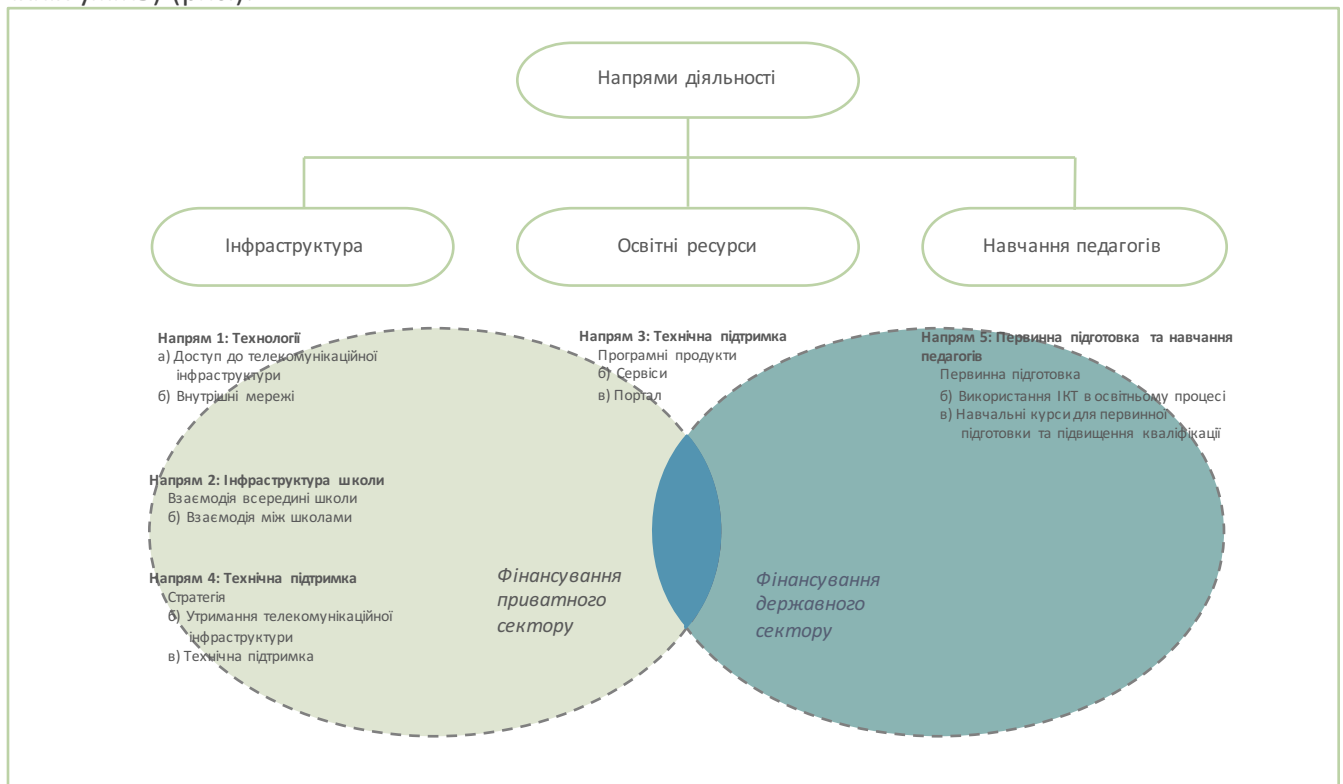


Рис. Загальна архітектура ініціативи “Школи у мережі” (PPP-SiN).

Успішна реалізація ініціативи дала змогу проаналізувати її хід, специфіку взаємодії між різними партнерами та сформулювати рекомендації щодо успішної реалізації проєктів ППП в освіті. На думку учасників, факторами, які сприяють ефективній взаємодії між партнерами, є:

1. Залучення ключових гравців. Ідея публічно-приватного партнерства виникла в розмові між главою департаменту економічних питань та директором найбільшого швейцарського оператора зв'язку, Swisscom AG. Ці ключові гравці найвищого рівня політики та бізнесу також зробили найбільший фінансовий внесок у проєкт.
2. Залучення всіх ключових учасників з початку процесу. Ідея підтримувала існуючі прагнення кантонів (одиниць адміністративного устрою Швейцарії, свого роду об'єднаних територіальних громад – авт.) та вчителів активізувати використання ІКТ у школах. На початку проєкту були сформовані робочі групи, в рамках роботи яких федеральний уряд, приватний сектор та асоціації вчителів планували конкретну реалізацію ініціативи. Автономність кантонів у рішеннях не ставилася під сумнів, а була прийнята та підтримувалась. Вчителі також брали активну участь у такій роботі і сприймалися учасниками серйозно.
3. Широка комунікація проєкту, сфер відповідальності та джерел його фінансування. Наприклад, повідомлення від федерального уряду про те, що він надасть кантонам 100 мільйонів швейцарських франків для навчання вчителів, набуло широкого розголосу. У свою чергу, зобов'язання приватного сектору забезпечити всі швейцарські школи безкоштовним доступом до мережі Інтернет мало подібний ефект. Масштаби цих зобов'язань підкреслили важливість проєкту та мотивували інших учасників зробити подібний вагомий внесок.
4. Поєднання зобов'язань і свободи дій. Фінансування від федерального уряду залежало від різних факторів. Кантони могли подати заявку на фінансування лише шляхом представлення всебічної локальної або регіональної концепції розвитку ІКТ. Додаткові умови включали співпрацю принаймні двох кантонів, демонстрацію необхідності підготовки вчителів та належне врахування гендерної рівності при плануванні та реалізації проєктів. Безкоштовний доступ до мережі Інтернет, що надається школам, також залежав від особливих умов, включаючи достатню кількість можливостей LAN-мережі в закладах та достатню кількість комп'ютерів. Необхідні підготовчі зусилля для отримання фінансування слугували для стимулювання внутрішньої активності та уникнення пасивного менталітету «утриманства». Таким чином, розподіл значного фінансування має бути пов'язаний із суворими орієнтирами та аудитом контролю якості.
5. Вимога регіонального співробітництва або співробітництва на місцевому рівні. У Швейцарії є великі розбіжності у розмірах та фінансових можливостях різних кантонів. Для досягнення рівня збалансованості необхідно є співпраця щонайменше двох кантонів для отримання федерального фінансування. Міжособистісні стосунки та співпраця, що мали потенційно довгостроковий характер, також були налагоджені шляхом заохочення співпраці між сусідніми кантонами.

6. Взаємозв'язок розширення інфраструктури, навчання, освітніх ресурсів та корпоративної культури. Розвиток сучасної інфраструктури є необхідною, але недостатньою умовою для широкого використання ІКТ у школах. Педагогічні навички та мотивація вчителів також є ключовими факторами. Отже, підготовці вчителів потрібно надавати особливо високого пріоритету. Необхідно комунікувати можливості, що надаються ІКТ, та його унікальну цінність для освітнього процесу. Вчителі також потребують контенту та цифрових інструментів, якими вони можуть користуватися на уроці. Позиція адміністрації школи та корпоративна культура також є важливими факторами. ІКТ застосовується насамперед у школах, де нові засоби органічно вбудовуються в процес педагогічних інновацій.
7. Привабливість участі приватного сектору. Хоча школи є великим потенційним ринком для компаній, у той же час цей ринок часто є важкодоступним. Шляхом впровадження ініціативи компанії-учасниці отримали прибуток від стратегічного партнерства з федеральним урядом та кантонами. Це партнерство забезпечило їм легкий доступ до ринку. Цей аспект ініціативи був особливо успішним на рівні кантонів, які координували продуктивний діалог між компаніями та їх кінцевими замовниками, тобто школами та муніципалітетами, шляхом поширення інформації та проведення заходів. Таким чином, компаніям-учасницям було надано уявлення про потреби шкіл, що дало можливість їм оперативно змінити свій продуктивний портфель. Завдяки такому методу співпраці був реалізований більший попит на продукцію компаній-учасниць. Для компаній маржинальні втрати, пов'язані із пропонуванням товарів зі зниженою вартістю, компенсувались збільшенням попиту на їх продукти.
8. Інвестиції в ініціативи, які будують довіру. Спочатку багато вчителів та муніципалітетів сприймали участь приватних компаній з певним скептицизмом. Припускалося, наприклад, що пізніше буде братись оплата за «безкоштовні» Інтернет-з'єднання. Багато хто також висловив припущення, що майбутні «приховані» витрати будуть пов'язані з обслуговуванням комп'ютерного обладнання. Однак, ці сумніви було знято тоді, коли компанія Swisscom взяла на себе зобов'язання про те, що не менше ніж за 3 роки до введення в дію можливих оплат, вона повідомлятиме школи про цю перспективу. Школи, зі свого боку, мають право скасувати безкоштовне підключення до Інтернету за один місяць.
9. Сприяння широкому розголосу. Усім учасникам була надана можливість представити себе як соціально відповідальних партнерів в очах громадськості. Комунікувалась ідея про те, що участь в проєкті дасть можливість учасникам зробити внесок у майбутнє країни в глобальному інформаційному суспільстві. Позитивний розголос, отриманий усіма учасниками, був ключовим елементом стратегії «безпрограшна». Для підвищення обізнаності громадськості щодо ініціативи було проведено декілька медіа-заходів.

Ресурси для пошуку грантів

ГУРТ<https://gurt.org.ua/>

Портал ГУРТ є щоденним інструментом інформування та використання для лідерів громад, менеджерів громадських, благодійних організацій, донорських структур, соціально відповідального бізнесу, представників органів місцевого самоврядування, органів державної влади та журналістів.

На порталі інформація розміщується у відповідності до таких рубрик:

РЕСУРСИ - рубрика, що допоможе розвивати та реалізувати свій потенціал змінотворця. В ній ви знайдете наступне:

- | | |
|------------|--|
| Гроші - | конкурси міні грантів, стипендіальні програми, фінансова підтримка проєктів, ініціатив та окремих подій від міжнародних донорів та національних партнерів. |
| Кар'єра - | актуальні вакансії від міжнародних, національних та локальних неурядових організацій, робота в громадському секторі в різних куточках України, зокрема й дистанційна. |
| Навчання - | одна з найпопулярніших рубрик як серед початківців, так і серед досвідчених користувачів. Навчання підприємництву, воркшопи для лідерів, вебінари з фандрайзингу, величезний спектр вишколу для підвищення професійного рівня, отримання корисних навичок, налагодження нових контактів. |

НОВИНИ. В цій рубриці ви знайдете наступне:

- | | |
|------------------|--|
| Новини ГУРТа - | тут ви дізнаватиметесь, що корисного ГУРТ підготував для вас. |
| Анонси - | резиденції, культурні табори, конференції, онлайн-події - простір спілкування з колегами з інших організацій та інституцій в найрізноманітніший спосіб. |
| Інформатор - | рубрика для оголошення тендерів, результатів проведених суспільно-важливих подій, оголошень від організацій громадянського суспільства з пошуком партнерства тощо. |
| Рецепти успіху - | тут міститься інформація про виклики, з якими стикаються партнери, та рецепти їх успішних рішень. |

СПІЛЬНОКОШТ

<https://bigggidea.com/>

Спільнокошт – це механізм збору коштів на реалізацію вашого проєкту. На Спільнокошт подаються не просто ідеї, що хочуть зробити світ кращим, а добре продумані ініціативи від дієвих громадян. Фокусом Спільнокошту є проєкти у сферах соціального розвитку та інновацій, екології, соціального підприємництва, освіти, науки, технологій, культури, мистецтва, урбаністики тощо та проєкти на перетині цих тем.

Основна складова успіху краудфандинг-кампанії – відповідальність автора проєкту. Щоб зібрати гроші на проєкт, автор має враховувати інтереси зацікавлених сторін: добровольців, менторів та партнерів. Завдяки Спільнокошту десятки проєктів вже зібрали гроші на стартапи, екологічні та громадські акції, роботу ЗМІ, організацію фестивалів та перформансів, зйомку кліпів.

Можливості – освітні міні-оголошення на кожний день

<https://bigggidea.com/opportunities/>

Приклади можливостей:

- Міжнародна організація НІА оголошує грантовий конкурс проєктів направлених на допомогу ВПО та людям
- Академія краудфандингу 2022
- Отримайте 5000 фунтів стерлінгів на розвиток організаційного потенціалу
- Грант для поліпшення соціальної інфраструктури для внутрішньо переміщених осіб і приймаючих громад
- Вебінар «Канва бізнес-моделі»
- Вебінар «Ціннісна пропозиція»

PROSTIR UA

<https://www.prostir.ua>

Простір підтримки громадських організацій України

ProstirUA пропонує унікальну й актуальну інформацію про розвиток громадянського суспільства України.

- розповідає про громадські активності України
- ділиться інформацією, разом з активними громадськими організаціями обмінюється новинами, подіями, можливостями розвитку, кращими практиками
- акумулює Гранти, конкурси для розвитку потенціалу громадських організацій
- творить практичний інструментарій — База знань НУО (поради, кейси)
- адмініструє єдину активну он-лайн Базу громадських організацій України
- пропонує найсвіжіші вакансії в громадському секторі — Біржа праці
- онлайн Бібліотека — архівує знання та успішні практики для відкритого доступу
- підсилює інформаційну складову сотень громадських організацій України
- налагоджує партнерські мости для локальних та міжнародних партнерств

NED

<https://www.ned.org/>

The National Endowment for Democracy (NED)

Активно співпрацюють із вітчизняними ініціативами, які сприяють розвитку демократії, співпраці та активності різних верств населення. Заявки приймають щоквартально.

MOTT

<https://www.mott.org/>

Charles Stewart Mott Foundation

Україна є у фокусі роботи фонду. Спочатку необхідно заповнити форму про організацію та проєкт, який подаєте на фінансування. За місяць отримуєте відповідь щодо подальших кроків. Заявки приймаються протягом року.

ВИШЕГРАДСЬКИЙ ФОНД

<https://www.visegradfund.org/>

Міжнародний Вишеградський фонд

Основні напрямки включають співпрацю у сфері культури; наукову співпрацю і наукові дослідження; освіту (семінари, літні школи); молодіжні обміни; транскордонну співпрацю в форматі Польща-Словаччина-Україна або Угорщина-Словаччина-Україна; просування туристичних проєктів.

РАДА ЄВРОПИ

<https://fej.coe.int/>

Рада Європи

Багато основних напрямків роботи, зокрема демократія, права людини, гендерна рівність. Активно підтримують молодь та проєкти, спрямовані на роботу з молоддю. На сайті завжди доступна інформація з основними напрямками цього річного фінансування, її варто враховувати при поданні своєї заявки. В будь-якому випадку першочерговим кроком буде реєстрація громадської організації на сайті. Далі ви маєте отримати підтвердження, щоб мати доступ до грантів та подаватися на фінансування.

HOUSE OF EUROPE

<https://houseofeurope.org.ua/>

House of Europe (“Дім Європи”)

Програма, що фінансується Європейським Союзом, створена для підтримки професійного та творчого обміну між українцями та їхніми колегами в країнах ЄС та Великій Британії. Програма фокусується на культурі та креативному секторі, освіті, медицині, соціальному підприємстві, медіа та роботі з молоддю.

Пропонує більш як 20 програм: поїздки на конференції, професійні події, стажування і нетворкінг у ЄС та Великій Британії, навчальні подорожі, резиденції, тренінги та інші можливості. Команда House of Europe підтримує творчу співпрацю та копродукції між українськими організаціями та їхніми партнерами з ЄС і Великої Британії, фінансує розвиток культурної інфраструктури та програм для молоді. Проводить молодіжні табори та влаштовує обмін студентами між університетами в межах України.

RITA

<https://programrita.org/>

Програма “Зміни в регіоні” - RITA

Головні напрямки фінансування включають системні зміни в суспільстві; соціальну політику і систему освіти; розвиток місцевого самоврядування і місцевих громад; розвиток НДО, підприємництва; права людини; культурну спадщину; захист довкілля тощо.

ВІДРОДЖЕННЯ

<https://www.irf.ua/>

Міжнародний фонд «Відродження»

Одна з найбільших українських благодійних фондаций, що з 1990-го року розбудовує в Україні відкрите суспільство, де кожен почуває себе гідно, де громадяни включені в творення держави, а влада є прозорою та відповідальною. Фонд працює над розбудовою України, в якій права людини надійно захищені, а позитивні зміни працюють на благо громадян.

Фонд заснований філантропом Джоржем Соросом і є частиною міжнародної мережі Фондацій Відкритого Суспільства (Open Society Foundations)

Приклади можливостей:

- Грантова гуманітарна програма «Гуманітарна солідарність»
- Конкурс малих грантів «Підтримка екологічних громадських ініціатив із південно-східних областей України під час війни»
- “ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ДО ЖИТТЯ В НОВИХ ГРОМАДАХ ”
- Конкурс міні-грантів «Європейське мережування та співпраця»
- Онлайн тренінг “Адвокація: як залучати людей до творення змін”

Онлайнові ресурси для розбудови партнерств

1. <http://www.skillsforemployment.org/KSP/en/AboutThePlatform/index.html>

Глобальна платформа обміну інформацією щодо навичок та зайнятості, створена для поглиблення публічно-приватного партнерства. Її метою є обмін кращими практиками, підходами, знаннями та досвідом, які визнані роботодавцями, працівниками та міжнародними організаціями як найбільш ефективні у розвитку навичок. Створена за підтримки Міжнародної організації праці (МОП), Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), ЮНЕСКО та Світового банку.

2. <http://ppplab.org>

PPPLab – це платформа, створена протягом 2014-2018 років, метою якої є збір та аналіз інформації та кращих практик розвитку публічно-приватного партнерства (переважно у сфері продовольчої безпеки та очищення води).

3. <https://www.s4ye.org/>

Місія онлайн-платформи S4YE – сприяння працевлаштуванню молоді. Її функціонал охоплює спільне навчання, розповсюдження інформації, координацію зусиль у сфері працевлаштування молоді. Основними партнерами S4YE є компанія Accenture, Група Світового банку, Plan international, Youth Business International, Міжнародна фундація молоді, корпорація RAND.

4. <http://www.youth-employment-inventory.org/>

Youth Employment Inventory – це глобальна база даних щодо навчання та працевлаштування молоді. Її підтримують Світовий банк, Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ), Міжамериканський банк розвитку (IADB), Міжнародна організація праці (МОП) та Молодіжна мережа зайнятості (YEN).

**Програма розвитку Організації
Об'єднаних Націй в Україні**

Кловський узвіз, 1,

Київ 01021, Україна

Тел.: +380 44 253 93 63

www.ua.undp.org

www.facebook.com/UNDPUkraine

twitter.com/UNDPUkraine

www.instagram.com/undpukraine

