

Л.М. Петренко, А.Р. Козак, С.П. Коваленко

***ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА І НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ:
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ***

Науково-методичний посібник

Дніпропетровськ
ІМА-прес
2011

УДК 377
ББК 74.56
ПЗ0

Петренко Л.М., Козак А.Р., Коваленко С.П. Професійна освіта і навчання в Україні: сучасні технології управління : Методичний посібник / за заг. ред. Петренко Л.М. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011. – 152 с.
ISBN 978-966-331-407-5

Рекомендовано до видання Вченою радою Інституту професійно-технічної освіти НАПН України (Протокол № 4 від 07.04. 2011 р.)

Рецензенти:

доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник Островерхова Н. М.;

доктор технічних наук, професор Чміль А.І.;

кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник Болгаріна В.С.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ I. ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

- 1.1. Особливості управління вищими професійними училищами в контексті розвитку регіону
- 1.2. Модель організаційної структури управління професійно-технічними навчальними закладами в регіоні
- 1.3. Директор професійно-технічного навчального закладу – суб'єкт децентралізації управління освітньою установою в регіоні
- 1.4. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління професійно-технічними навчальними закладами: теоретико-прикладний аспект
- 1.5. Розвиток навчально-виробничого процесу вищого професійного училища в умовах децентралізації управління на основі сучасних технологій управління (з досвіду роботи Бурштинського вищого професійного училища)

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА БАГАТОПРОФІЛЬНОГО ВИЩОГО ПРОФЕСІЙНОГО УЧИЛИЩА

- 2.1. Статутна діяльність багатопрофільного вищого професійного училища
- 2.3. Модель організаційної структури управління багатопрофільним професійно-технічним навчальним закладом
- 2.2. Функціональна модель управління багатопрофільним вищим професійним училищем

ВСТУП

Реформування професійної системи освіти в Україні викликає необхідність певних змін в управлінні професійно-технічними навчальними закладами. Сучасне управління професійно-технічною освітою має предстати цілісною системою, яка, з однієї сторони, покликана забезпечити збереження педагогічних норм, традицій і соціокультурних основ суспільства, з іншої, перетворюючи функціонал педагогічної реальності з огляду сучасних вимог, одним з могутніх джерел її потенційного розвитку і основою цілеспрямованих змін і нововведень. У зв'язку з цим виникла необхідність у професіоналізації управлінської діяльності керівного складу системи професійно-технічної освіти. Саме від якості прийнятих рішень керівниками всіх рівнів управління залежить не тільки розвиток підпорядкованих їм навчальних закладів, але й розквіт економіки в регіоні і в країні. Саме для цього здійснюється під їхнім керівництвом підготовка кваліфікованих робітничих кадрів.

Від ефективності управлінської діяльності на всіх рівнях ієрархії управління значною мірою залежить ефективність освітніх процесів. Відтак, сучасному керівнику професійно-технічного навчального закладу для ефективного впливу на діяльність підлеглих необхідне глибоке розуміння основних положень теорії управління та її психолого-педагогічних основ. Незважаючи на те, що механізми управління сучасним професійно-технічним навчальним закладом недостатньо досліджені, проте вже отримані результати наукових пошуків можуть суттєво розширити можливості керівника у створенні необхідних умов для формування зацікавленого у продуктивній діяльності колективу.

Ефективність управління завжди визначається відносно до конкретного об'єкту. У зв'язку з цим керуюча система повинна мати науково обґрунтовану змістову модель управління, адекватну дійсності та побудовану на пріоритетних принципах.

Процес реформування вітчизняної професійної освіти і навчання в нових історичних умовах актуалізує проблему виявлення сутнісних ознак теорії та практики управління оновленням професійно-технічної школи з урахуванням соціокультурних особливостей конкретних регіонів, потреби в фахівцях для виробництва і сфери послуг. У всьому світі йде інтенсивний пошук моделей освітніх систем, які б найповніше задовольняли потреби особистості й суспільства в умовах переходу людства в постіндустріальну епоху.

Авторський колектив цього методичного посібника намагався охопити спектр основних питань управління сучасними професійно-технічними навчальними закладами, що виникли у зв'язку із децентралізацією управління системою професійної освіти і навчання, в їх єдності. Безумовно, зміст представленого читачам посібника віддзеркалює управлінську позицію авторів як науковців і як практиків, але ми намагались відобразити існуючі підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами, реалізація яких на часі і досвід упровадження яких вже існує як в Україні, так і за кордоном. Їх свідомий вибір залежить від власної позиції кожного, хто буде знайомитись з цією книгою.

Науково-методичний посібник «Професійна освіта і навчання в Україні: сучасні технології управління» складається з двох розділів. У першому розділі «Педагогічні засади управління професійно-технічними навчальними закладами» розкриваються особливості управління вищими професійними училищами в контексті розвитку регіону і задоволення потреб регіональної інфраструктури, яка щойно починає формуватися; можливості автономізації навчальних закладів в умовах децентралізації управління ними; характерні ознаки управлінської діяльності директора вищого професійного училища. В цьому розділі схарактеризовані можливі організаційні структури управління професійно-технічними навчальними закладами в регіоні і подана модель управління вищим професійним училищем в регіоні; розкривається роль директор навчального закладу як суб'єкту децентралізації управління освітньою установою в регіоні, що

вимагає від нього високого професіоналізму в управлінській діяльності, застосування сучасних технологій і нових підходів до управління колективом, використання принципу «централізації – децентралізації», ефективної взаємодії із соціальними партнерами і суб'єктами ринку праці та ринку освітніх послуг на оновлених соціально-економічних і психолого-педагогічних засадах; презентований практичний досвід впровадження цих підходів у професійну підготовку кваліфікованих робітників.

Другий розділ методичного посібника «Організаційно-педагогічні засади вдосконалення управлінської діяльності директора багатопрофільного вищого професійного училища» присвячений основам управління професійно-технічними навчальними закладами в умовах швидкоплинних змін, що вимагає від директора професійної статутної діяльності, компетентного розподілу повноважень між менеджерами всіх рівнів управління в навчальному закладі, відображених у функціональній моделі управління.

Сподіваємось, що методичний посібник «Професійна освіта і навчання в Україні: сучасні технології управління» стане порадиником для керівників професійно-технічних навчальних закладів у розв'язанні управлінських питань в сучасних умовах децентралізації управління професійною освітою і навчанням, створенні дієвого трикутника знань – «knowledge triangle» (об'єднання підпорядкованого навчального закладу з інноваціями і дослідженнями).

Автори будуть вдячні за відгуки, зауваження і пропозиції, які можна надіслати за адресою: 03045, м. Київ, Чапаєвське шосе, 98. Інститут професійно-технічної освіти НАПН України (лабораторія управління професійно-технічною освітою) email upto@i.ua

РОЗДІЛ І

ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Особливості управління вищими професійними училищами в контексті розвитку регіону

На сьогодні проблеми професійно-технічної освіти зумовлені економічною й політичною нестабільністю в суспільстві, посиленням розриву між конституційними гарантіями здобуття доступної й безкоштовної професійно-технічної освіти та реальним державним забезпеченням цієї освіти; незбалансованістю потреб особистості в професійних освітніх послугах і суспільства в професійно-кваліфікаційній структурі підготовки робітничих кадрів; недостатнім бюджетним фінансуванням. Галузевий принцип професійної підготовки кваліфікованих робітників, що діяв раніше як основний, в умовах ринкової економіки втратив свою актуальність. На систему професійно-технічної освіти нині розповсюджується вплив законів ринкової економіки, відображаючих запити регіональної інфраструктури, яка тільки починає формуватися. На місце міністерств і відомств, прерогативою яких було замовлення на підготовку кадрів для різних галузей народного господарювання, прийшли роботодавці. У зв'язку з цим знизилась роль централізованих методів управління системою професійно-технічної освіти. Відбулась (нормативно) децентралізація управління професійно-технічною (професійною) освітою, що відповідно, окреслило певні орієнтири подальшого розвитку професійно-технічних навчальних закладів – насамперед, зростання їхньої самостійності. Безсумнівно, цей процес довготривалий, має здійснюватись на основі діагностування і прогнозування потреб ринку праці регіону в кваліфікованих робітниках та розглядатися на різних рівнях:

соціально-громадянському – формування громадянської позиції, громадянської культури, складовими яких є правова, політична, економічна,

екологічна, сімейна, професійна, загальна, управлінська культура на основі інтеграції соціального і педагогічного середовища та включення підростаючого покоління в соціально значущу діяльність;

національно-етнічному – усвідомлення і засвоєння змісту культури народу, регіону та прилучення до культурних цінностей (традиціям, звичаям, нормам) сусідніх народів) [44, с. 8].

У процесі децентралізації управління вітчизняною системою професійно-технічної освіти виникла потреба в обґрунтуванні науково-педагогічних підходів до визначення оптимальних методів планування, розміщення або перепрофілювання діючих професійно-технічних навчальних закладів у регіоні з урахуванням потенціальних споживачів ринку освітніх послуг, популярності професій, рівня затребування кадрів. Слід зазначити, що методологічну основу для вироблення основних напрямів модернізації та подальшого розвитку професійно-технічної освіти створює педагогічний аналіз і узагальнення нагромадженого за останнє десятиліття педагогічного досвіду, який свідчить про наявність не вирішених аспектів у цій сфері. Так, недостатньо розглянуто сучасний стан державного регулювання системи професійно-технічної освіти; потребують удосконалення система оцінювання рівня підготовленості випускників професійно-технічних навчальних закладів до виконання професійних обов'язків, забезпечення якості підготовки кваліфікованих робітників; структура мережі професійно-технічних навчальних закладів, механізм фінансування системи професійно-технічної освіти.

Той факт, що останнім часом прийнято низку нормативно-правових актів щодо розвитку професійно-технічної освіти (внесено зміни у законодавчі акти, які регулюють діяльність професійно-технічних навчальних закладів) вказує на існування проблеми модернізації системи професійної освіти в країні та її визнання. Водночас прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів (щодо удосконалення управління професійно-технічною освітою)» створює нормативно-правову базу для вдосконалення механізмів управління

професійно-технічною (професійною) освітою, посилить роль місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у формуванні замовлень на підготовку робітничих кадрів відповідно до потреб регіональних ринків праці, забезпечить збереження майна професійно-технічних навчальних закладів державної та комунальної форм власності, посилить вимоги до керівного складу професійно-технічних навчальних закладів. У постанові Кабінету Міністрів України №784 «Про затвердження Порядку працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів, підготовка яких проводилася за державним замовленням» вперше передбачено впровадження новий механізм працевлаштування на основі двосторонніх та багатосторонніх договорів між професійно-технічним навчальним закладом, підприємством, установою, організацією – замовником робітничих кадрів та учнем. Такий підхід створює умови для залучення роботодавців до процесу підготовки кваліфікованих робітників через наявність певних зобов'язань кожної зі сторін договору щодо якості професійного навчання та подальшого соціального захисту майбутнього працівника. Оскільки підготовка робітників здійснюватиметься за цільовим призначенням, роботодавці, починаючи з першого дня навчання учня, зможуть відстежувати якість його підготовленості, а також надавати оплачуване місце для проходження практики безпосередньо на виробництві та здійснювати певні капіталовкладення для покращення процесу навчання. Однак, цілком зрозуміло, що на цьому етапі реалізації нововведень керівникам професійно-технічних навчальних закладів важливо ініціювати співпрацю із роботодавцями і соціальними партнерами. На нашу думку, це може бути запозичений зарубіжний досвід, наприклад, Об'єднаних Арабських Еміратів. У цій країні замовник контролює якість підготовки кадрів протягом усього часу здобуття ними професії в навчальному закладі. Як правило, представник компанії спостерігає за поточною успішністю конкретного учня, з яким існує домовленість про здобуття тієї чи іншої професії та подальшого працевлаштування на конкретне робоче місце. Його присутність при атестації майбутніх робітників обов'язкова, а точка зору

відносно рівня підготовки вважається вагомою. Тому вже на етапі підготовки до професійної діяльності майбутнього кваліфікованого робітника може вирішуватись питання про подальше навчання або передчасне його припинення за ініціативою представника замовника.

Повертаючись до зазначеної проблеми, також варто звернути увагу на інший нормативний документ – розпорядженням Кабінету Міністрів України №1723-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011 – 2015 роки». Вперше за роки незалежності передбачається розробка Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти, спрямованої на створення ефективної та гнучкої системи підготовки кваліфікованих робітників; модернізація матеріально-технічної бази державних професійно-технічних навчальних закладів; розвиток та консолідація зусиль центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, навчальних закладів, роботодавців, науковців і громадських об'єднань; підвищення престижності робітничих професій. На вдосконалення управління професійно-технічними навчальними закладами, розширення його функцій у сфері господарської діяльності спрямована Постанова Кабінету Міністрів України №783 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 5 серпня 1998 р. № 1240», що сподіваємось, сприятиме розвитку навчально-матеріальної бази та посиленню соціального захисту суб'єктів навчального процесу. Тобто створено певне нормативно-правове поле для діяльності всіх суб'єктів професійно-технічної освіти в умовах децентралізації управління.

Водночас, не викликає сумніву необхідність посилення взаємодії центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у вирішенні питань функціонування і розвитку професійно-технічних навчальних закладів, що зумовлено сучасним станом розвитку економіки. Адже, система професійно-технічної освіти глибоко проникає як у соціальну, так і в економічну сфери, виходить на ринки праці, товарів та послуг, стає суб'єктом ринкових відносин. Однак реформування системи професійно-технічної освіти неможливо здійснювати тільки

адміністративними методами або тільки зусиллями самої освітньої системи. Необхідна консолідація дій уряду, працедавців, громадськості для реалізації завдання – створити умови для надання якісної професійної освіти населенню з урахуванням регіональної специфіки та динаміки ринку праці.

Відомо, що традиційно для України характерною є регіональна концентрація підприємств провідних галузей економіки, коли в одному місці зосереджено багато великих підприємств, господарств чи фірм, пов'язаних техніко-технологічною та економічною спільністю. Це створює чудові можливості для практичної реалізації нової парадигми професійної підготовки робітничих кадрів, що базується на основі внутрішньофірмового підходу. У результаті, як свідчить практика, може успішно вирішуватися й увесь комплекс проблем, пов'язаних із дефіцитом кваліфікованих робітників за умов розробки цільової програми і взаємодії всіх зацікавлених сторін в її реалізації.

Аналіз наукових джерел і публікацій з соціології, політології, державного управління за останні роки свідчить про активізацію діяльності органів місцевого самоврядування щодо стратегічного планування соціально-економічного розвитку краю, районів, територіальних громад. Цьому сприяла апробація заходів, які стимулюють використання такої технології управління і забезпечують ефективне планування їх розвитку. Вже зараз склалась практика стратегічного планування розвитку регіонів (областей). Наприклад, декларування процесу розробки стратегічних планів розвитку територіальних громад у нормативно-правових актах на регіональному рівні та його науково-методичний супровід послуговували стимулом для спільного розпорядження голів Івано-Франківської обласної ради й обласної державної адміністрації від 21.09.2006 р. № 551/111-р «Про Стратегію економічного та соціального розвитку територій області до 2015 року». Цим розпорядженням утворено координаційний комітет, групи стратегічного управління та групу наукового забезпечення, завданням яких визначено актуалізацію раніше розробленої Стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області до 2011 року, затвердженої

рішенням обласної ради від 12.03.2004 р. № 330-10/2004, та узгодження її із завданнями, сформульованими в Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року.

Зазначеними інституціями актуалізовано основні проблемні питання розвитку Прикарпаття, сформовано бачення майбутнього краю та сформульовано місію області, стратегічну мету, напрями, пріоритети й завдання економічного та соціального розвитку регіону до 2015 року, а також визначено індикатори оцінювання стану реалізації стратегії, систему та процедури управління цим процесом. Рішенням обласної ради від 20 лютого 2007 року № 214-9/2007 затверджено Стратегію економічного та соціального розвитку територій області до 2015 року [12].

Проте керівникам професійно-технічних навчальних закладів доречно вивчити інформацію, викладену в зазначеному документі, уважно її проаналізувати і звернути увагу на суперечності, серед яких – високий дисбаланс між пропозицією робочої сили та попитом на неї й недостатня забезпеченість професійно-технічними навчальними закладами (їх кількість одна з найменших в Україні). У зв'язку з цим одним із стратегічних напрямів і пріоритетів економічного та соціального розвитку територій області до 2015 року визначено розвиток людських ресурсів. Йдеться про надання пріоритетності закладам освіти і науки інноваційного типу; селективної підтримки інноваційно-інвестиційних наукових, аналітичних і консалтингових центрів, технопарків, бізнес-інкубаторів.

Результати вивчення Стратегії економічного та соціального розвитку територій області до 2015 року показали, що підвищення конкурентоздатності, забезпечення умов для росту зайнятості та збільшення доходів населення передбачається шляхом створення сприятливих умов для розвитку великих підприємств на інноваційній основі та залучення інвестицій; динамічного розвитку малого та середнього бізнесу. При цьому пріоритетними стратегічними напрямками в програмі визначені: туристично-рекреаційний комплекс; сільське господарство; харчова, переробна лісова, деревообробна, легка промисловість; інфраструктура області; селективний

розвиток кластерів паливно-енергетичного комплексу, хімічної промисловості; точковий розвиток підприємств машинобудування та інших галузей. На основі цієї Стратегії розроблені різні підпрограми, зокрема підпрограма розвитку професійно-технічної освіти Іванофранківщини до 2015 року, яка окреслює основні орієнтири для модернізації діяльності професійно-технічних навчальних закладів. Наступним кроком має бути розроблення стратегічного плану розвитку конкретного професійно-технічного навчального закладу, який повинен відображати основну мету регіонального розвитку, передбачати цілі і завдання як на перспективу, так і на найближчий період з урахуванням особливостей місцевості, потреб населення та відмінностей в управлінні.

Відповідно до заявленої проблеми вважається необхідним виявлення особливостей управління вищими професійними училищами (далі ВПУ) в контексті розвитку регіону, визначення основних характеристики цього типу професійно-технічного навчального закладу. Насамперед, слід виходити з того, що ВПУ належить до третього атестаційного рівня. В ньому здійснюється підготовка робітників високої кваліфікації з технологічно складних, наукоємних професій та спеціальностей або робітників, діяльність яких пов'язана зі складною організацією праці, як правило, з числа випускників загальноосвітніх шкіл. ВПУ може здійснювати підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працюючих робітників, молодших спеціалістів та незайнятого населення. Його головним завданням є забезпечення права громадян України на здобуття професії відповідно до їх покликань, інтересів, здібностей, а також допрофесійну підготовку, перепідготовку, підвищення їх кваліфікації з метою задоволення потреб економіки країни у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітниках та молодших спеціалістах (Положення про ступеневу професійно-технічну освіту, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 3 червня 1999 р. N 956).

Тобто на вищі професійні училища покладена відповідальність щодо підготовки висококваліфікованих робітників для різних секторів економіки регіону. Реалізація цих завдань на сучасному етапі перетворень в системі професійно-технічної освіти ускладнюється багатьма чинниками, серед яких, насамперед, регіоналізація системи управління професійною освітою і навчанням, розвиток самостійності професійно-технічних навчальних закладів – автономізація. Як свідчать проведені опитування керівників навчальних закладів цього типу, в своїй управлінській діяльності вони відчувають певні утруднення у зв'язку з наявністю проблем, вирішення яких можливе лише за участю державних і регіональних органів влади. До найбільш поширених проблем педагогічного сьогодення профтехосвіти відносять: недостатність коштів на оновлення матеріально-технічної бази; неврегульованість взаємовідносин навчального закладу з підприємствами (організаціями) на взаємовигідній основі; невідповідність повноважень і змісту діяльності різнорівневих структур системи управління професійно-технічною освітою сучасним потребам та традиційної структурно-функціональної моделі управління в професійно-технічних навчальних закладах завданням, які стоять сьогодні перед ними. На думку керівників, модернізація управління професійно-технічними навчальними закладами потребує розроблення і прийняття нової законодавчої, нормативно-правової бази, яка б усувала наявні суперечності й сприяла підвищенню ефективності їх функціонування (внесення окремих змін у законодавчу базу недостатньо); створення відповідних умов та розширення бази реальних джерел фінансування підготовки кваліфікованих робітничих кадрів; удосконалення управлінської діяльності в навчальних закладах професійно-технічної освіти.

Аналіз вітчизняної мережі професійно-технічних навчальних закладів за типами та атестаційними рівнями станом на перше вересня 2010 р. показав, що частка вищих професійних училищ третього атестаційного рівня складає 21 % (183 вищих професійних училища з 871 професійно-технічного навчального закладу). Найбільша концентрація навчальних закладів цього

типу в Львівській області (18 ВПУ), м. Києві (16), Вінницькій, Донецькій, Луганській областях та АР Крим (по 11 ВПУ). Вищі професійні училища (за своєю суттю) покликані поповнити кадровий потенціал країни не тільки кваліфікованими робітниками, але й її інтелектуальний запас, адже «...людина з її знаннями й системою професійної підготовки стає визначальним економічним ресурсом. Оновлення стимулів людської діяльності, розкриття, збереження й розвиток соціально-демографічних, освітніх, мотиваційних, креативних, культурних, етносоціальних, інших компонентів людських ресурсів – все це має формувати людський вимір, соціальну спрямованість державної регіональної політики» [41, с. 14]. Одним із завдань цієї політики є розбудова регіональної економіки в контексті розвитку вітчизняної «економіки знань», яка ставить високі вимоги до рівня кваліфікації та компетентності кожного працівника.

Однак, підготовку кваліфікованих конкурентоспроможних на ринку праці фахівців, здатних працювати на високопрофесійному рівні, можливо здійснити лише за умов наявності взаємозв'язку між системою освіти, наукою і виробництвом. Саме від узгодженості дій цієї тріади, цілеспрямованого і планомірного розвитку взаємодії всіх учасників цього процесу в значній мірі залежить технічний рівень виробництва, якість продукції, а отже розвиток вітчизняної економіки та поліпшення добробуту народу. Також необхідно підкреслити, що неухильне зростання частки високоосвічених і висококваліфікованих спеціалістів у міжнародних рейтингах визнано критерієм стабільності економіки країни. Сьогодні вже не викликає сумніву, що світові змагання в економіці виграє та країна, яка спроможна не тільки продукувати інтелектуальні знання, а й, перш за все, використовувати їх у вигляді інновацій як фактора економічного зростання. У зв'язку з цим формування певних професійних і соціально необхідних компетенцій, розвиток творчих здібностей в стінах вищих професійних навчальних закладах є обов'язковою умовою організації навчально-виховного процесу. Саме на переорієнтацію інтелектуальної сфери на кінцевий результат, яким є поживлення інноваційного процесу,

спрямована власне Лісабонська стратегія, як більш загальна стратегія, і Болонський та Копенгагенський процеси, як частка цієї стратегії.

У контексті зазначеної проблематики вважаємо доречним звернути увагу, що Декларація Європейської комісії і міністрів освіти європейських країн щодо розвитку співробітництва у сфері професійної освіти і навчання в Європі, ухвалена в Копенгагені в листопаді 2002 року, вивела на новий рівень співробітництво країн в цій галузі. В її основу покладено три стратегічні цілі:

- підвищення якості та ефективності професійної освіти і навчання в Європейському Союзі;
- полегшення доступності професійних навчальних закладів для всіх громадян;
- відкриття навчальних закладів для зовнішнього світу.

На реалізацію цієї Декларації розроблена і прийнята Європейською радою робоча програма, спрямована на створення в Європі системи професійної освіти і навчання, здатної стати загальновизнаним стандартом якості у світі. В цьому плані першочерговими завданнями визначені:

- формування єдиного європейського простору у сфері професійної освіти та навчання;
- розв'язання проблеми визнання компетентності і кваліфікації;
- створення для всіх європейських країн єдиної системи перенесення кредитних одиниць;
- розробка кваліфікацій і компетенцій на секторному і галузевому рівнях тощо.

Реалізація цих завдань в європейських країнах суттєво змінили в них вектор розвитку суспільного ладу за останні роки. Намітилися «фундаментальні тенденції розвитку суспільства та економіки, які не можна не брати до уваги. Насамперед, відбувається перехід «від індустріального суспільства до суспільства послуг» (70 % населення працює в сфері послуг); низькокваліфіковану людську працю заміняють машини; змінюються організаційні форми підприємницької діяльності (зникають великі

високозатратні підприємства, розвиваються малі і середні, децентралізована сфера послуг, «мозкові центри» тощо). Відбувається «інтелектуалізація» праці (зростає частка теоретичних знань), що потребує сполучення практичних та інтелектуальних компетенцій при виконанні робіт і операцій, вміння працювати в команді. Межа між практичною, організаційною і управлінською діяльністю поступово зникає. Найважливішою «продуктивною силою і вирішальним фактором у конкуренції» стають освіта і знання (для окремих осіб, підприємств, організацій, установ та суспільства), що оптимізує інноваційний розвиток різних технологій і відповідно викликає зміни в світі праці (прогнози на вимоги до кваліфікацій можливі не більш ніж на 3 – 5 років). Ці тенденції зумовлюють розробку моделі випускника вищого професійного училища, в основу якої необхідно покласти наділення його «вмінням» вирішувати комплексні життєві професійні, соціальні й індивідуальні завдання, здатного до самоадаптації, самовдосконалення і самореалізації» [105, с. 24–25]. Усвідомлення необхідності змін у професійній підготовці висококваліфікованих робітників стимулює керівників цих навчальних закладів до пошуку нових підходів і технологій управління професійною підготовкою кадрів. На це вказує зростання кількості ВПУ, які приймають участь у міжнародних проектах і програмах, в співпраці з навчальними закладами інших країн, та набувають статусу експериментального майданчика. Їх досвід поширюється в діяльності інших професійно-технічних навчальних закладів.

На основі здійсненого аналізу наукової літератури з професійної педагогіки, психології, соціології, державного управління вітчизняних зарубіжних дослідників та практичного досвіду професійно-технічних навчальних закладів за останнє десятиріччя нами виявлено, що в теоретичному плані проблема професійної підготовки кадрів полягає в недостатній розробленості методологічних аспектів управління цим процесом на регіональному й місцевому рівні. Очікує створення і наукового обґрунтування з теоретико-прикладних позицій система управління

професійною освітою як складова регіональної соціально-економічної системи. Очевидно, що тільки на її основі може бути досягнутий прогрес у розумінні особливостей формування кадрової політики в регіоні, спрямованої на забезпечення економіки конкурентоздатними на ринку праці фахівцями. Адже саме від якості підготовки фахівців залежить економічний розвиток країни [73, с. 29].

Слід зазначити, що для якості продукту (таким є випускник ВПУ – висококваліфікований робітник) найбільш суттєвим відповідно до системи ISO-9000 вважається особлива організація системи виробництва (відповідно до зазначеної проблеми – професійної освіти і навчання), яка називається «система якості». Точніше, система менеджменту якості (СМЯ) – це інструмент, який дозволяє успішно управляти організацією та забезпечувати її функціонування. Вважається, що фактично СМЯ – це система якісного менеджменту компанії, яка включає: взаємозв'язані та взаємодіючі процеси і процедури, організаційні та технічні заходи, цілі, плани, компетентний персонал, основні засоби, документацію [64]. Тобто, все те, що необхідно для досягнення цілей господарської діяльності.

Безперечним є те, що нині якість стала головною конкурентною перевагою не тільки у виробництві, але й в освіті. Тому підвищення якості професійної освіти, а, отже, якості підготовки кваліфікованих робітників, є нагальним завданням керівників навчальних закладів різного рівня акредитації та підпорядкованих їм педагогічних колективів. Для реалізації цього завдання їм належить впровадити комплекс заходів:

- змоделювати процес якісної професійної підготовки кваліфікованого робітника бажаного рівня (на практиці це означає фактично побудувати модель випускника та модель його формування);
- організувати діяльність навчально-виховної і навчально-виробничої систем навчального закладу на рівні, який здатний забезпечити досягнення заданого рівня якості;

- забезпечити підвищення якості (підвищення вимог до результатів навчання, тобто їх перехід у нову якість) та створити для цього необхідні умови – економічні, матеріальні, соціальні, педагогічні, психологічні тощо;
- діагностувати той рівень якості навчання, який існує в навчальному закладі на даний час [101].

Втілення цих заходів у практику управління якістю професійної освіти на рівні окремого професійно-технічного навчального закладу і, зокрема ВПУ, пов'язане з необхідністю розв'язання низки соціально-педагогічних проблем. Тому вважаємо, що варто звернути увагу на те, що суб'єкти освітньої взаємодії, управлінської діяльності здебільше ігнорують перший пункт наведених вище заходів і всю свою увагу зосереджують на останньому пункті. Тобто прогнозування цілей і результатів керівниками навчальних закладів здійснюється не завжди і далеко не в повній мірі, проте прагнення їх оцінити завжди присутнє. За таких умов «визначення якості стає ущербним» і з практики управління професійно-технічним навчальним закладом повинен бути усунутий.

Керівний персонал ВПУ, маючи намір серйозно займатися проблемою управління якістю професійної освіти і навчання, має чітко усвідомлювати, що якість освіти як «атрибут освітнього процесу» має проектну природу і тому повинен бути предметом проектування будь якого суб'єкта управління. Оскільки проектування здійснюється на основі дослідницьких даних, то слід навчитися працювати з інформацією – відбирати її, обробляти й аналізувати, на основі чого використовувати прогнозування як науковий метод, для подальшого розвитку навчального закладу. Інформаційно-аналітичний підхід до управління організацією зумовлений глобалізаційними процесами у сфері економічної і соціально-культурної діяльності, що в свою чергу вимагає обов'язкового врахування світових тенденцій в розвиток професійної освіти і навчання, її пріоритетів та завдань.

Одним з таких пріоритетних напрямів є розроблення Національної рамки кваліфікації та стандартів професійно-технічної освіти на основі компетентнісного підходу та укрупнення професій. Саме над цим нині

працюють вітчизняні вчені і практики. Вважається, що розв'язання цих завдань певною мірою може компенсувати ті проблеми, які мають місце зараз на ринку праці. Водночас розробляється система кваліфікацій, яка повинна чітко узгоджуватись з вимогами ринку праці. Але, на жаль, в цьому процесі недостатню участь (за висновками дослідників) беруть безпосередньо замовники фахівців, зокрема професійні об'єднання, галузеві міністерства, які мають співпрацювати з освітянами задля розв'язання існуючих проблем на ринку праці. На наш погляд, у зв'язку з цим доречною буде ініціатива з боку керівників професійно-технічних навчальних закладів щодо залучення до цієї діяльності бізнес-структур. Зростання інтересу до професійної підготовки кваліфікованих робітників у системі професійно-технічної освіти з їх сторони є очевидним. Роботодавці приймають участь в обговоренні проблем, що виникли сьогодні в цій освітянській сфері, розробці окремих стандартів професійно-технічної освіти, проявляють активність у дослідженнях, експертному оцінюванні результатів діяльності професійно-технічних навчальних закладів. Так, за результатами анкетування роботодавців з питань діяльності ПТНЗ у 2009–2010 році рівень підготовки випускників у ПТНЗ, на думку 75,6 % (24701 чол.) опитаних, повністю відповідає потребам виробництва; 22,3 % (7292 чол.) вважають, що відповідає лише частково та 2,1 % (671 чол.) не відповідає. На наш погляд, це достатньо висока оцінка діяльності сучасних професійно-технічних навчальних закладів. За переконанням основної більшості роботодавців – 90,6 % (29600 осіб), взаємодія навчального закладу і підприємства є необхідною умовою в підвищенні якості кваліфікованих кадрів [83, с. 20]. Така позитивна налаштованість керівників підприємств виробничої сфери, аграрного виробництва і сфери послуг є благоприємним підґрунтям для розвитку соціального партнерства, створення нових організаційних форм взаємодії і співпраці. На сучасному етапі реформування багатьох сфер людської діяльності в Україні необхідно, щоб ініціатива в поширенні і зміцненні зв'язків з роботодавцями виходила від керівництва професійно-технічними навчальними закладами і, зокрема, ВПУ, як прогресивної форми

професійної освіти і навчання. Насамперед, це можуть бути спільні форуми, конференції, симпозіуми, круглі столи, конференції, на яких обговорюватимуться нагальні проблеми підготовки кваліфікованих робітників, оцінюватимуться результати співпраці тощо. Не менш актуальною є й така форма роботи як виставки продукції і послуг, зокрема освітніх. Взаємодія між замовниками послуг, роботодавцями і навчальними закладами може будуватись на договірній основі і коло зацікавлених в ній осіб (суб'єктів цієї взаємодії) також може розширюватись. Таким чином, стане можливим утворення певних більш прогресивних формувань: освітньо-виробничих кластерів, корпоративних університетів, науково-навчально-виробничих об'єднань тощо, що сприятиме формуванню культури інтелектуального підприємництва учнів і педагогів на основі делегування певних функцій зовнішнім партнерам. Зараз у професійній освіті поширюється практика освітнього аутсорсингу (англ. – outsourcing) – використання зовнішніх джерел для оптимізації діяльності навчального закладу. Наприклад, конкретний навчальний заклад у складі таких формувань може досягти конкурентних переваг за рахунок скорочення витрат на допоміжний персонал, скорочення свого часу, фінансових витрат на власні маркетингові і рекламні дослідження за рахунок передачі замовлень у спеціалізовані агенції; зосередження висококваліфікованого персоналу на ключових питаннях бізнесу (управління фінансовими потоками, торговими марками, інноваціями) [51, с. 10]. Проте освітній аутсорсинг – проблема для окремого дослідження.

На жаль, не так вже рідко зустрічаються випадки, коли представники не тільки середнього і малого бізнесу, але й крупних підприємств не проінформовані про перелік спеціальностей, за якими здійснюється підготовка кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах, рівень їхньої кваліфікації, здобутки в практичній діяльності, перемоги в конкурсах тощо. Тому не знають переваг і, навіть, певної вигоди у такій співпраці. Отже, в переліку обов'язків директора ВПУ не останнє місце має займати формування корпоративного іміджу, маркетинг ринку

праці і ринку освітніх послуг, франчайзінг та інші види діяльності, які відрізняють його від директора дореформеного періоду.

Водночас анкетування директорів професійно-технічних навчальних закладів та їхніх заступників показали зовсім не очікувані результати. На питання анкети: «Чи вважаєте ви за потрібне залучення представників підприємств до управління ПТНЗ?» була отримана така відповідь: так – 6,7%, ні – 33,3 %, частково – 60 %. Отримані результати дають підґрунтя для роздумів відносно того, що причина уповільненого розвитку соціального партнерства криється саме в тих, хто має бути зацікавленим в ньому найбільш – керівниках професійно-технічних навчальних закладів. Причини такого ставлення до співпраці з роботодавцями ще належить з'ясувати. Ми можемо тільки припустити, що у керівників навчальних закладів досі існує інерційність мислення (взаємозв'язок професійно-технічного навчального закладу і базового підприємства був унормований і не вимагав особливого мистецтва ведення перемовин, володіння вмінням переконання, презентації себе як керівника і підпорядкованого навчального закладу), недостатній рівень сформованості управлінської компетентності, економічного мислення, психологічні бар'єри до комунікації тощо. Але так чи інакше ці причини будуть пов'язані з професіоналізмом керівних кадрів професійно-технічних навчальних закладів.

Аналіз директорського складу показав, що на цих посадах працюють досвідчені люди, які мають певні заслуги перед країною (20 % нагороджені почесними званнями, 23 % – державними нагородами), відзначаються високою громадською активністю (20 % – депутати місцевих рад). Слід зазначити, що 2 % директорів професійно-технічних навчальних закладів мають наукові ступені [83, с. 27]. Безперечно, це досить малий показник, але він свідчить про прагнення керівників працювати на науковій основі, поєднувати теорію і практику в управлінні навчальними закладами з метою підвищення його ефективності.

Водночас в поглядах, у практиці прийняття рішень, стилі управління багатьох керівників відзначається присутність консерватизму, відсталість,

вузькість мислення, нерозуміння реалій сьогодення, недостатня управлінська підготовка, наявність стійких тоталітарних стереотипів, на що вказують результати спостереження, бесід з керівниками, анкетування, а також висновки проведених досліджень вітчизняних науковців (В. Грабовський, П. Кухарчук, О. Михайленко, В. Рогова). На очевидність професійної невідповідності значної кількості керівників всіх рівнів управління до вирішення стратегічних і тактичних питань функціонування і розвитку підпорядкованих навчальних закладів, впровадження моделей державно-громадське управління вказують О. Михайленко та В. Рогова. За результатами здійсненого дослідження вони дійшли висновку, що багатьом директорам бракує ще розуміння сьогодення, а деякі професійно-технічні навчальні заклади можна без перебільшення назвати осередками авторитаризму, в яких стримується розвиток творчості та ініціативи [48;85].

Таким чином, підготовка керівників професійно-технічних навчальних закладів до роботи в умовах децентралізованого управління має бути цілеспрямованою і системною, враховувати вимоги часу, забезпечуватись необхідними теоретичними розробками з проблем управління професійно-технічними навчальними закладами, зокрема вищими професійними училищами, на обласному і міському рівнях; науково обґрунтованими методичними рекомендаціями щодо конкретного переведення управління на всіх рівнях на державно-громадські засади. Перехід до децентралізації управління в сфері професійно-технічної освіти на практиці має багато різних перешкод, серед яких, насамперед, невідповідність директорського корпусу. Отримані емпіричні дані показали, що лише 3 % керівників професійно-технічних навчальних закладів вміють делегувати доручення підлеглим. Ще стільки ж намагаються вирішувати освітні завдання «самотужки». Проте 72,2 % директорів та їхніх заступників визнали, що тривалість робочого дня (в порівнянні з підлеглими) є надмірною (існує проблема організації робочого часу); 38,9 % керівників зазначили, що витрачають свій час на роботу, яку б змогли виконати підлегли (невміння організувати діяльність інших); 61,1 %,

дотримуючись графіку роботи, перебувають у постійному напруженні, однак не відмовляються «тримати все під власним контролем».

Зазначені дані свідчать про те, що в керівників навчальних закладів не повною мірою сформовані вміння делегувати доручення підлеглим, використовувати раціональні та ефективні механізми взаємодії з колективом, сучасні технології управління. За таких обставин педагогічні колективи та їх керівники не готові до самостійного прийняття рішень із питань, які мають вирішувати самостійно відповідно до своїх функціональних обов'язків. Це зумовлено неефективним розподілом обов'язків в педагогічних колективах, нераціональним використанням кадрового потенціалу, його професіоналізму, здібностей та інтересів, використанням застарілих методів управління [70,с. 150–151]. Тому слід цілком погодитися з думкою П.М. Кухарчука, що «пошук шляхів і механізмів щодо вирішення проблем державно-громадського управління системою ПТО в країні та на регіональному рівні доцільно здійснювати науковцям, посадовим особам, державним службовцям із залученням громадських органів самоврядування професійно-технічних навчальних закладів, соціальних партнерів і роботодавців як на рівні концептуальних, методологічних розробок, так і на організаційно-управлінському рівні» [42,с.9].

Вважаємо, що модель державно-громадське управління професійно-технічним навчальним закладом як найбільш прогресивна в демократичному суспільстві потребує розроблення та наукового обґрунтування. Для кожного навчального закладу вона буде мати свої особливості. Вітчизняні і зарубіжні дослідники вказують на існуючі труднощі в побудові такої моделі. Це з однієї сторони – недосконалість нормативно-правової бази, пасивність самих працівників; відсутність дієвих механізмів державного регулювання якості підготовки кваліфікованих робітників, показників та критеріїв, за якими можна було б оцінити її результативність; небажання державних службовців, які забезпечують державне управління у цій сфері освіти передавати частину повноважень з управління та прийняття рішень

безпосередньо на рівень професійно-технічних навчальних закладів. З іншої сторони, слід визнати що має місце несформованість громадських організацій, а там, де вони існують, здебільшого спостерігається пасивність таких формувань щодо розвитку професійно-технічних навчальних закладів в регіоні, неготовність брати участь у виробленні і прийнятті управлінських рішень [70,с. 151].

Безсумнівно, впроваджувати нові моделі управління у вищому професійному училищі – прерогатива його керівництва. Вважаємо, чим раніше керівники ВПУ всіх рівнів усвідомлять переваги державно-громадського управління як гармонізатора його розвитку та гаранта забезпечення якісних освітніх послуг, тим більше шансів буде у педагогічного колектива створити позитивний імідж навчального закладу та зайняти достойне місце на ринку освітніх послуг у регіоні.

Однією з особливостей управління ВПУ, на нашу думку, слід вважати: спрямування навчально-виховного процесу на виробничу діяльність, можливість поповнення позабюджетних коштів завдяки організації виробничої практики та комерційної діяльності. Доходи професійно-технічних навчальних закладів за перше півріччя 2010 р. на одно училище сягають в середньому 201,8 тис. грн. у Черкаській області; 194,1 тис. грн. в Івано-Франківській обл.; 157,7 тис. грн. в АР Крим тощо [83, с. 36]. Такі показники вказують на те, що професійно-технічні навчальні заклади є суб'єктами ринкових відносин. Відповідно це вимагає від їх керівників розв'язання комплексу проблем, пов'язаних з маркетинговими дослідженнями, взаємодією з постачальниками, організацією виробництва та реалізацією продукції, здійсненням оплати праці, підвищенням якості послуг і товарів, створенням іміджу для одержання конкурентних переваг як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг. Буде справедливим погодитись із складністю цього завдання. Його розв'язання вимагає чималих зусиль від керівників. Однак вони можуть стати невиправданими, якщо до вирішення цих проблем підходити не компетентно.

Вважаємо необхідним зазначити, що реальністю сьогодення є входження вищих професійних училищ в систему ринкових відносин з різним стартовим капіталом і, щоб вистояти у конкурентній боротьбі за споживача освітніх послуг, педагогічним колективам належить додавати різних зусиль. Найімовірніше, що нині конкуренція визначатиме місце навчального закладу на ринку освітніх послуг. У зв'язку з цим керівникам треба звернуту увагу на те, що діяльність навчального закладу сфери професійної освіти і навчання слід розглядати як виробничо-економічну систему. Саме тому для її характеристики використовують економічні поняття і категорії [72, с. 136]. Цю характерну особливість професійно-технічних навчальних закладів необхідно враховувати при організації управлінської діяльності на всіх рівнях.

Додамо, що з іншого боку на розвиток професійної освіти значний вплив здійснюють інституціональні і структурні зміни ринку праці. Зарубіжні аналітики вказують, що ринок праці формує ринок освітніх послуг, а останній – реагує на його сигнали. Поряд із цим ринок праці формується і системою професійної освіти. Це відбувається за рахунок підготовки кадрів у професійних навчальних закладах. У цьому контексті варто звернути увагу керівників навчальних закладів на ті ринкові перетворення, які відбулися на сучасному етапі розвитку ринку праці. Нині спостерігається зміна попиту на робочу силу, стали затребувані нові якості людського капіталу, сформувалися нові освітні потреби людей і змінився освітній потенціал населення. Це зумовило прогресивну професійно-кваліфікаційну динаміку робочої сили. Водночас дослідниками встановлено, що структурна стабілізація в економіці виявила дуальність процесів на ринку праці і ринку освітніх послуг. Іншими словами, з однієї сторони «система професійної освіти в цілому успішно пододала тенденції знецінювання людського капіталу», а з іншої – ще спостерігається її інертність [10, с. 307]. Це найкращим чином демонструє порівняльний аналіз ринку праці і ринку освітніх послуг. Результати аналізу дозволили науковцям виявити певну закономірність: для більш чутливого реагування

на ринкові перетворення ринок праці вимагає адекватних якісних і кількісних змін ринку освітніх послуг, що формуються системою професійної освіти. Отже, між ринком праці і ринком освітніх послуг існує взаємозалежність; діє ринковий механізм, що визначається в економіці як механізм адаптації підприємств до ринкових умов господарювання, їх товари (пропозиції) – до вимог споживачів (попиту). Цей механізм все більше поширюється і на професійно-технічні навчальні заклади. Тому, щоб відігравати важливу роль у сфері професійної освіти та навчання й ефективно конкурувати на ринку освітніх послуг, їм треба пристосувати свою діяльність до ситуації на ринку праці нового типу.

Якщо взяти до уваги, що ринкова конкуренція визначається як система відносин між самостійними господарюючими суб'єктами ринку (між підприємствами, що випускають товари або надають послуги), то створенню конкурентних умов на ринку праці і ринку освітніх послуг сприятиме децентралізація управління професійно-технічною освітою. У такому випадку навчальні заклади системи професійно-технічної освіти отримують більше можливостей для рівноправної конкуренції з іншими суб'єктами ринку освітніх послуг (за умови створення належної законодавчої бази, зміни механізмів фінансової діяльності, використання ринкових механізмів в управлінні). Відтак, в боротьбі за досягнення найвищих результатів обов'язковою умовою стає підвищення якості підготовки кваліфікованих робочих, урізноманітнення освітніх послуг, створення позитивного іміджу закладу освіти, впровадження нових технологій управління.

Звідси є зрозумілим, що сучасному керівнику професійно-технічного навчального закладу, щоб займати гідне місце в інфраструктурі регіону, швидко реагувати на зміни ринку праці і ринку освітніх послуг, мати власного споживача і, насамкінець, працювати на імідж свого колективу, необхідне розуміння теоретичних і практичних підходів до визначення рівня конкурентоспроможності професійно-технічного навчального закладу; усвідомлення існування взаємозв'язку між конкурентоспроможністю навчального закладу і конкурентоспроможністю тих робітників, яких

випускає конкретний заклад освіти. Кожний директор повинен володіти методикою самооцінки конкурентоспроможності ПТНЗ, яку належить ще розробити сумісними зусиллями науковців і практиків. Участь в економічному змаганні в боротьбі за споживача вимагає від сучасного керівника професійно-технічного навчального закладу в управлінській діяльності спиратися на результати маркетингового дослідження ринку праці і ринку освітніх послуг. Адже маркетинг у сфері професійної освіти сприяє виявленню взаємовідносин між навчальними закладами і різними соціальними групами населення, які потребують професійної підготовки або перепідготовки. Тільки на основі вивчення ситуації на ринку праці, попиту і пропозицій, що там існують, можна створити “освітній продукт”, що відповідав би певним уявленням про нього у кожному конкретному ПТНЗ і який бажав би реалізувати колектив [72, с. 135–137].

Резюмуючи слід зазначити, що європейське поле професійної освіти і навчання формується під впливом фундаментальних тенденцій розвитку суспільства та економіки. Це означає перехід від індустріального суспільства до суспільства послуг, який супроводжується заміною низькокваліфікованої людської праці машинами; організаційних форм підприємницької діяльності – прискорено розвиваються малі і середні підприємства і зникають великі високозатратні; відбувається децентралізація сфери послуг тощо. Зазначене спричиняє інтелектуалізацію праці, яка потребує сполучення практичних та інтелектуальних компетенцій при виконанні робіт і операцій, вміння працювати в команді. Поступово зникає межа між практичною, організаційною та управлінською діяльністю. Освіта і знання стають найважливішою продуктивною силою і вирішальним фактором у конкуренції, що оптимізує інноваційний розвиток різних технологій і відповідно викликає зміни в світі праці. У відповідь на нові виклики виникла необхідність розроблення моделі висококваліфікованого робітника, побудованої на компетентнісній основі наділеного вмінням вирішувати комплексні життєві, професійні, соціальні й індивідуальні завдання, здатного до самоадаптації, самовдосконалення і самореалізації.

У вітчизняній системі професійно-технічної освіти таку модель покликано реалізувати насамперед професійно-технічні навчальні заклади третього атестаційного рівня, зокрема вищі професійні училища. Тому, що вони наділені повноваженнями здійснювати підготовку робітників високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємних професій та спеціальностей або робітників, діяльність яких пов'язана зі складною організацією праці, як правило, з числа випускників загальноосвітніх шкіл, а також підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працюючих робітників, молодших спеціалістів та незайнятого населення.

Виконання цих завдань вимагає особливої організації системи професійної підготовки кваліфікованих робітників нового покоління – системи менеджменту якості як інструменту, який дозволяє успішно управляти організацією та забезпечувати її функціонування. За результатами теоретичного аналізу наукової літератури з проблем якості професійної підготовки кадрів для різних сфер економіки виявлено, що система якісного менеджменту складається з взаємозв'язаних та взаємодіючих процесів і процедур, організаційних та технічних заходів, цілей, планів, компетентного персоналу, основних засобів, документації. Безумовно, її розробка і запровадження в управління вищим професійним училищем забезпечить йому головну конкурентну перевагу на ринку освітніх послуг, а його випускникам – на ринку праці, про що свідчить зарубіжний досвід.

В умовах децентралізації управління професійною освітою і навчанням розвиток професійно-технічних навчальних закладів переорієнтовано на забезпечення потреб регіональної інфраструктури, яка тільки починає формуватися, але її вплив вже сьогодні розповсюджується на систему підготовки кваліфікованих робітників. Задоволення регіональних потреб у кваліфікованих робітниках слід розглядати на двох рівнях: соціально-громадянському, що вимагає інтеграції соціального і педагогічного середовища, й включення підростаючого покоління в

соціально значущу діяльність та національно-етнічному, який передбачає усвідомлення і засвоєння змісту культури народу, регіону та прилучення до культурних цінностей (традиціям, звичаям, нормам) сусідніх народів. Важливим наслідком децентралізації управління професійно-технічними навчальними закладами є створення умов для їх автономізації, що сприятиме модернізації форм управління: з'являється можливість утворювати освітньо-виробничі кластери, корпоративні університети, науково-навчально-виробничі об'єднання, запроваджувати освітній аутсорсинг; запровадженню нових управлінських технологій; мобільному реагуванню на зовнішні і внутрішні зміни тощо.

У зв'язку з регіоналізацією управління сферою професійної освіти і навчання, тенденціями розвитку самостійності навчальних закладів цієї освітньої сфери посилюються вимоги до їх керівників. За результатами вивчення наукового доробку з проблеми професійної підготовки кваліфікованих робітників у сучасних умовах та його аналізу ми виокремили характерні особливості управлінської діяльності директора вищого професійного училища. Це:

узгодженість цілей розвитку навчального закладу зі стратегією соціально-економічного розвитку регіону з відображенням запитів регіональної інфраструктури та врахуванням ситуації на ринку освітніх послуг;

розроблення стратегічних планів і цільових програм розвитку навчального закладу на основі здійснення глибокого аналізу і оцінювання стану навчально-виховного і навчально-виробничого процесів, їх кадрового і матеріально-технічного забезпечення, використання маркетингових досліджень ринку праці і ринку освітніх послуг, вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на ефективність його діяльності;

створення системи менеджменту якості підготовки висококваліфікованих робітників, конкурентоспроможних на внутрішньому і зовнішньому ринках праці;

прогнозування цілей і результатів діяльності навчального закладу, їх оцінювання за розробленими критеріями;

розвиток взаємозв'язків між системою освіти, наукою і виробництвом, що забезпечить підготовку високоосвічених і висококваліфікованих робітників, здатних працювати на високопрофесійному рівні, підвищувати технічний рівень виробництва, якість продукції;

управління навчальним закладом на основі впровадження нових наукових підходів і сучасних технологій, консолідації зусиль педагогічного колективу, працедавців і громадських формувань на створення умов для надання якісної професійної освіти населенню з урахуванням регіональної специфіки та динаміки ринку праці;

формування власних дослідницьких умінь, креативного мислення з метою практичного дослідження процесу управління: розпізнавання проблем і ситуацій, що виникають в повсякденному житті і діяльності навчального закладу і педагогічного колективу; визначення їх походження; виявлення властивостей, змісту, закономірностей поведінки в розвитку; визначення місця цих проблем і ситуацій в системі накопичених знань; знаходження шляхів, засобів і можливостей використання знань про цю проблему в практиці її розв'язання.

Модель організаційної структури управління професійно-технічними навчальними закладами в регіоні

Сучасний професійно-технічний навчальний заклад є великим і складним організмом, в управлінні яким бере участь багато людей. Тому виникає необхідність розподілу праці між ними. Розробка наукових основ управління ПТНЗ пов'язана із визначенням основного поняття «управління». У зв'язку з цим ми звернулись до вивчення його сутності. Так, за визначенням О.Г. Соколова – це особливий вид діяльності керівного і адміністративного характеру, яке здійснюється в межах постійно діючої, цілеспрямованої системи колективної праці в усіх галузях суспільного життя

[90, с. 13]. Як вважає І.В. Дзямулич, управління є тим важелем, який спрямований на активізацію діяльності педагогів шляхом створення всіх необхідних умов для виявлення і розвитку їх творчого потенціалу [21, с. 94]. О.Є.Кузьмін і О.Г.Мельник управлінням називають цілеспрямовану дію на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин [40, с. 412]. Свій підхід до визначення поняття «управління» має А.С. Нікуліна, яка вважає, що управління – це вплив на об'єкт за допомогою інформації для досягнення певної мети [52, с. 30]. Різні трактування поняття «управління» наводить В.С. Пікельна. Вона називає його: процесом упорядкування системи, при якому заздалегідь поставлена мета; керівництвом колективом людей; складним цілеспрямованим процесом впливу керуючої системи на керований об'єкт, здійснюваного за певною технологією за допомогою системи різноманітних методів і технічних засобів; впливом на колектив людей з метою координації й узгодженості їх діяльності [77, с. 54].

Управлінням також називають об'єктивний процес упорядкування систем, суть якого полягає в забезпеченні їхньої цілісності, підтримання заданого режиму діяльності й досягненні мети шляхом обміну інформації між їхніми підсистемами (керуючою і керованою) каналами прямого і зворотного зв'язку, а також «спрямування діяльності роботи кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; спрямування ходу якогось процесу, вплив на розвиток, стан чого-небудь» [56, с. 706; 96, с. 642]. Автори словника «Професійна освіта» тлумачать поняття «управління освітою» як «цілеспрямовану діяльність людей, за допомогою якої забезпечуються оптимальні умови функціонування освіти, створюється системний механізм її регулювання на загальнодержавному місцевому рівнях і у навчально-виховних закладах і наукових установах освіти» [82, с. 353]. Це визначення повністю підходить і до управління професійно-технічною освітою, яка є складовою системи національної освіти України і спрямована на формування у громадян професійних знань, умінь, навичок, розвиток духовності, культури, відповідного технічного, технологічного й

економічного мислення з метою створення умов для їхньої професійної діяльності [82, с. 275].

На основі узагальнення трактувань поняття «управління» запропонованих різними вченими та зважаючи на предмет обраного дослідження і сферу, в якій воно здійснюється, ми дійшли висновку, що управління ПТНЗ – це діяльність людей (управляючої підсистеми), спрямована на реалізацію мети навчального закладу, забезпечення його функціонування шляхом створення оптимальних прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, матеріально-фінансових та інших умов, що передбачають закономірності й особливості розвитку процесів виховання, освіти і науки, їх організацію та здійснення, забезпечення навчального процесу кадрами, майном, фінансами. Саме з цих позицій ми будемо підходити до моделювання організаційної структури управління професійно-технічними навчальними закладами. Для чого визначимось із сутністю поняття «професійно-технічний навчальний заклад».

Аналіз проблеми управління професійно-технічними навчальними закладами та вивчення її стану на сучасному етапі їх практичної діяльності дозволили зробити висновок, що професійно-технічний навчальний заклад – це цілісне соціальне утворення, яке має власну структуру і виконує специфічні функції в суспільстві: виховує та навчає учнів, забезпечує їхню професійну самореалізацію в галузевих підрозділах. Визначено, що управління ПТНЗ – цілеспрямована дія на цілісну систему навчального закладу або окремої підсистеми, що утворюють ціле, з метою забезпечення функціонування, удосконалення, розвитку, оптимального досягнення мети – підготовки кваліфікованих кадрів. Врахування специфіки галузевих, регіональних та місцевих умов, ринкових змін, нових явищ у соціально-економічному розвитку дало змогу обґрунтувати основну вимогу до ПТНЗ: випускник має бути готовим до життя в нових ринкових відносинах, що надасть можливість йому адаптуватися до швидкої зміни на ринку праці.

Очевидно, що в умовах переходу до інформаційного суспільства особливого значення набуває професійно-технічна освіта, оскільки вона забезпечує умови для професійної самореалізації особистості, задоволення її потреб у професійних і освітніх послугах впродовж усього життя. Це вимагає не тільки оновлення її змісту та організації навчально-виховного процесу, відповідно до демократичних цінностей, ринкових засад економіки, сучасних науково-технічних досягнень, а й внесення відповідних змін у принципи, зміст, форми і методи управління цією галуззю освіти та ПТНЗ.

З огляду на зазначену проблематику нашого дослідження, наукове поле нашого пошуку обмежимо організаційним моделюванням управління вищим професійним училищем як процесу. Для цього, спираючись на суть організаційного моделювання, з'ясуємо організаційну структуру вищого професійного училища як системи.

Структура – слово латинського походження (*structura* – побудова, розміщення < *struo* – будує) має два значення: 1) внутрішня будова і зв'язок складових частин чого-небудь; 2) підприємство, організація [96, с. 650]. Новий тлумачний словник української мови дає таке пояснення цього слова: «Структура – 1. Взаєморозміщення та взаємозв'язок складових частин цілого, будова. 2. Устрій, організація чого-небудь; форма» [55, с. 461]. Організаційна структура управління, за визначенням Н.М. Островерхової та Л.І Даниленко, – це «склад та підпорядкованість взаємопов'язаних організаційних одиниць або ланок системи, які забезпечують оптимальну реалізацію управлінських функцій і їх ефективність» [67, с. 138]. Для порівняння наведемо визначення цього поняття у тлумаченні російських науковців, що сформульовані у контексті керуючої системи школи: «Організаційна структура – це сукупність органів, між якими розподілені повноваження за виконання управлінських функцій та існують зв'язки і відносини, які регулярно відтворюються» [103, с. 80]. Аналіз наведених трактувань поняття «організаційна структура управління» показав, що воно тісно пов'язане із поняттям «система», яка складається з окремих взаємодіючих ланок (компонентів) – структурних підрозділів (органів)

навчального закладу, за кожним із яких закріплені повноваження і управлінські функції, їх реалізація забезпечує ефективність системи. Організаційна структура в наукових працях розглядається також як спосіб розділення керуючої системи на частини і водночас її інтеграції в ціле [103, с. 80].

Відомо, що кожний тип професійно-технічних навчальних закладів має свою організаційну структуру управління. І, навіть, у кожному окремому навчальному закладі ця структура буде модифікована, що обумовлюється соціально-педагогічними умовами його функціонування, зокрема: особливістю регіону (сільський, міський), місткістю (кількість груп і учнів), формою власності (державна, комунальна, приватна), стилем управління (адміністративний, колегіальний) [67, с. 138].

Поняття «організація» в теорії управління також розглядають, як:

- властивість – внутрішня упорядкованість, погодженість, взаємодія більш чи менш диференційованих і автономних частин цілого, зумовлена його будовою;
- процес – сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого;
- організаційна система – об'єднання людей, які спільно реалізують певну програму або мету і діють на підставі певних процедур і правил.

Організаційна структура управління об'єктом (в нашому дослідженні ВПУ), як правило, відображає властивість організації. В залежності від того, як згруповані управлінські роботи і розподілені повноваження між посадовцями і структурними підрозділами, виокремлюють структури управління різного типу: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, проектна і матрична.

Лінійна структура – найбільш простий тип організаційної структури управління. Її характеризує наявність двох і більше ієрархічних рівнів управління, на кожному з яких керівнику підпорядкована група співробітників. Відносини між керівником і підлеглими будуються за принципом єдинопочатку – керівники наділяються повноваженнями

вирішувати будь-які питання, що виникають у діяльності підпорядкованих йому людей. У вищому професійному училищі принципова схема лінійної структури матиме три рівні управління: на верхньому рівні ієрархії – директор, якому підпорядковані заступники директора: з навчально-методичної, навчально-виробничої, виховної, адміністративно-господарської роботи, які відповідно здійснюють управління групами педагогів і допоміжним персоналом. Команди передаються по ланцюжку (скалярний ланцюг): директор – заступники – педагоги.

Дослідники організаційної структури управління в освітніх системах виокремлюють позитивні якості лінійної структури управління та її недоліки. До позитивних відносять: рішення за всіма питаннями, що стосуються певної ділянки роботи, приймаються одноосібно – її керівником, що створює умови для швидкого погодження дій. У зв'язку з цим до нього висуваються високі вимоги: бути компетентним у різних галузях, відповідати за кінцевий результат діяльності різних підрозділів, забезпечувати оптимальне співвідношення між централізацію і децентралізацію, оптимально поєднувати адміністративні і громадські форми управління, а, отже, бути врівноваженим, швидко реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі навчального закладу, мати високу стресостійкість. Недоліками лінійної структури управління науковці вважають те, що керівник повинен бути «універсальним спеціалістом», готовим до виконання багатьох функцій, що вимагають спеціальних знань, уміти швидко переключатися на розв'язання різнотипових завдань і тому, майже завжди, відчуває велике навантаження. Слід зазначити, що серед науковців існує думка про відсутність у сучасній школі лінійної структури управління в чистому вигляді, хоча при бюрократичному характері керівництва реальна організаційна структура може наближатися до лінійної.

Лінійно-штабна організаційна структура управління характеризується наявністю штабу спеціалістів, який утворюється при керівникові. Його основною функцією є консультування з різних питань функціонування навчального закладу. Йому також відводиться роль радника, який надає

допомогу у підготовці та прийнятті управлінських рішень, розв'язанні конфліктних ситуацій. Проте він не має юридичних прав і повноважень [67, с. 138].

Функціональна організаційна структура управління спрямована на забезпечення підвищення рівня спеціалізованого управління. Її особливість полягає в тому, що організація структурних підрозділів навчального закладу підпорядковується меті та змісту діяльності об'єкта управління, чим забезпечується чіткість диференціації функцій окремих структурних підрозділів; запобігання дублювання, паралелізму, співпадання видів управлінської діяльності; відповідальність кожної ланки цієї структури за стан виконання своїх функцій та повноважень, за кінцевий результат – якість виконаної роботи. Дослідниками проблем педагогічного менеджменту ця організаційна структура оцінюється достатньо високо, оскільки дозволяє постійно розвивати навчальний заклад, забезпечує його ефективність, а отже, і високий рівень управління.

Інший тип організаційної структури управління поєднує в собі переваги лінійної та функціональної структури і називається лінійно-функціональна організаційна структура. За визначенням науковців саме цей тип найбільш розповсюджений в навчальних закладах. За умов його впровадження на кожному рівні поряд з ієрархією лінійного управління створюються спеціальні підрозділи, які спеціалізуються на виконанні певних видів управлінських дій. Вони можуть приймати рішення щодо розв'язання обмеженого кола питань і наділені певними правами по відношенню до підлеглих. Провідною функцією керівника професійно-технічного навчального закладу буде координація діяльності структурних підрозділів. Роль функціональних підрозділів при такому типі організаційної структури управління виконують: педагогічна, науково-методична ради, циклові комісії, учнівська рада, дорадчий комітет, консультаційні ради за спеціальністю, творчі групи педагогів та ін. Всі ці функціональні підрозділи наділені тільки функціональними повноваженнями і можуть приймати обмежені за колом питань рішення. Наприклад, циклові комісії приймають

рішення з питань змісту і методики навчання, обов'язкові для тих педагогів, які входять до неї.

До переваг цього типу організаційної структури управління науковці відносять можливість якісно вирішувати певні завдання за рахунок спеціалізації підрозділів. За умов використання в управлінні навчальним закладом лінійно-функціональної структури висуваються значно менші вимоги до різносторонності підготовки керівників і виконавців.

Недоліками такого типу організаційної структури є недостатня мобільність і гнучкість у нестабільних зовнішніх умовах, коли виникає необхідність приймати багато нестандартних рішень, які потребують спільної роботи різних функціональних підрозділів. Це знижує ефективність структури. При функціональній диференціації ймовірно відхилення від загальної мети діяльності навчального закладу як системи – кожний підрозділ бачить лише свою частину роботи. Тому на директора як носія загальної мети покладається завдання бачити в цілому професійно-технічний навчальний заклад і постійно координувати всю його діяльність, спрямовуючи на реалізацію загальних і часткових цілей. Отже, при організаційно-функціональній структурі управління існує лінійне керівництво між директором і його заступниками, заступниками директора і керівниками структурних підрозділів (науково-методична рада, циклові комісії). Водночас між керівниками структурних підрозділів і педагогами встановлюються відносини на рівні функціонального керівництва.

Вважаємо необхідним звернути увагу на складність типології організаційних структур. Такі їх типи як лінійний, лінійно-функціональний і дивізіональний в теорії управління відносять до механістичних – вони покликані працювати як гарно налагоджений механізм, в якому кожному виконавцю чітко визначена своя роль: що, де і коли він має робити (прописані функціональні обов'язки й інструкції). Тобто, для них характерні жорстка ієрархія і централізація влади, вузька спеціалізація підрозділів, детальна регламентація їхньої діяльності і діяльності посадовців. Ці структури, як правило, вирішують стандартні завдання управління

процесами функціонування професійно-технічним навчальним закладом [67; 92].

До лінійно-функціональної структури управління достатньо близька за своїм характером дивізіональна організаційна структура, яка може використовуватися в складних і великих освітніх системах – комплексах, об'єднаннях. Наприклад, науково-навчальне об'єднання університет – професійно-технічний навчальний заклад або вище професійне училище – загальноосвітня школа; науково-навчально-виробниче об'єднання: науково-дослідний інститут (лабораторія, конструкторське бюро) – вище професійне училище – виробництво або професійно-технічний навчальний заклад з великою кількістю груп і учнів (від 15000 чол.) тощо. В таких комплексах координація роботи функціональних підрозділів значно ускладнюється і тому управління доцільно здійснювати шляхом створення відносно самостійних структур, яким надаються окремі повноваження приймати рішення з широкого кола питань. Кожна з таких структур будується за лінійно-функціональним принципом і створюються загальні органи управління. Вважаємо необхідним звернути увагу керівників навчальних закладів на те, що створення дивізіональних організаційних структур актуалізується в умовах оптимізації професійно-технічних навчальних закладів та децентралізації їх управління.

Останнім часом у навчальних закладах різного типу виникають елементи проектних і матричних організаційних структур. Ці структури, як правило, носять тимчасовий характер. Так, організаційна структура проектного типу створюється для розв'язання певного важливого і вагомого завдання з метою об'єднання співробітників, здатних його вирішити, в єдину команду. Співробітників, які ввійшли в цю команду, повністю або частково позбавляють необхідності виконувати свої звичайні обов'язки (видається наказ директора). В таку групу можуть бути зараховані на контрактних умовах (або за договором) на тимчасову роботу (на час виконання проекту) фахівці «зі сторони». По завершенню проекту (виконання завдання) такі групи припиняють своє існування. Наприклад,

керівництво навчальним закладом виявило зниження попиту на випускників певної професії на ринку праці в своєму регіоні. За такої ситуації директор може створити проблемну (робочу групу) з педагогів навчального закладу, фахівців з маркетингу, аналітиків для вивчення причин і розроблення програми з їх усунення. Після розгляду і затвердження на засіданні педагогічної ради цієї програми визначається склад учасників її реалізації, який набуває офіційного статусу проектної групи після видання наказу директором. Такі групи можуть створюватись у навчальних закладах із статусом експериментального майданчика і тоді також запроваджується проектна організаційна структура управління.

Якщо в професійно-технічному навчальному закладі водночас реалізується кілька проектів, то виникає організаційна структура управління матричного типу. Це означає, що один педагог водночас може бути учасником кількох проектних груп і при цьому підпорядковуватись кільком керівникам. Однак це керівники тимчасових проектів і вони наділені правом приймати лише функціональні рішення (що і коли має бути виконано). Право адміністрування залишається за керівниками структурних підрозділів. Організаційна структура управління матричного типу доцільна в тих професійно-технічних навчальних закладах, де реалізується широка програма оновлення і розвитку, впроваджується одночасно кілька інновацій (наприклад, переведення навчального закладу з одного атестаційного рівня на інший, створення комплексів тощо). За таких умов ця структура дозволить суттєво підвищити гнучкість управління навчальним закладом. Проте застосування структур проектного і матричного типів вимагають від керівників компетенції високого рівня і зрілості колективу.

За класифікацією ці структури належать до класу органічних структур, оскільки їх характеризує невелика кількість рівнів управлінської ієрархії і широка спеціалізація структурних підрозділів. Число регламентованих правил і процедур невелике і гнучке (існує можливість їх корегувати). Також може змінюватись кадровий склад, переміщуватись по горизонталі і по вертикалі, оскільки «зв'язки-відносини» в системі внутрішнього

управління навчальним закладом часто піддаються змінам. Науковцями виявлено, що органічні структури краще працюють в умовах прийняття нових рішень, розв'язання завдань, які достатньо часто змінюються, і тому вимагають різносторонньої підготовки персоналу, горизонтальної координації зв'язків [103, с. 83–87].

Соціально-економічні перетворення, нові вимоги ринку праці країни обумовили необхідність здійснити зміни в управлінні професійно-технічних навчальних закладів та створенні нової моделі управлінської діяльності, що знайшло відображення у відповідних постановах Кабінету Міністрів України. Так, у затвердженій Указом Президента України Національній доктрині розвитку освіти в розділі X «Управління освітою» наголошується: «Сучасна система управління сферою освіти розвивається як державно-громадська. Вона має враховувати регіональні особливості, тенденції до зростання автономії навчальних закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг». І далі: «Нова модель системи управління сферою освіти має бути відкритою і демократичною. У ній передбачається забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюється навантаження, функції, структура і стиль центрального та регіонального управління освітою».

Створення теоретичних моделей складних педагогічних систем, до яких належить специфічна діяльність ПТНЗ, – процес непростий. Він завжди привертав увагу дослідників різних сфер наукової діяльності – філософів, соціологів, кібернетиків, педагогів, психологів, менеджерів та ін. Так, відомий філософ і соціолог В.Г. Афанасьєв трактує моделювання як спосіб відтворення тієї чи іншої складної системи за допомогою більш простої системи [5]. За І.Б. Новиком і Н.М. Мамедовим моделювання – це метод практичного чи теоретичного опосередкованого вивчення об'єкта, в процесі якого розглядається не сам об'єкт, що нас цікавить, а деяка проміжна допоміжна система [58]. На думку Р. Акоффа і Ф. Емері, в моделі мають бути показані ті структурні та функціональні властивості реальності (у тому числі і так званої штучної реальності), які існують і є істотними для

реального об'єкта, що пізнається [1]. Під моделюванням у педагогіці розуміють матеріальне і уявне (мислене) імітування реально існуючої педагогічної системи шляхом створення спеціальних аналогів (моделей), в яких відтворюються принципи організації і функціонування цієї системи. Вдаючись до моделювання, маємо можливість перейти від аналітичного вивчення окремих властивостей, форм і процесів до синтетичного пізнання цілісних систем у конкретних умовах [2; 3]. На думку І.Б. Васильєва, яку ми поділяємо, педагогічна модель – це модель, що відображає взаємозв'язки та взаємозалежності між проєктованими якостями і властивостями особистості як об'єкта педагогіки і процесом її розвитку, а також організацією цієї педагогічної системи, в межах якої він відбувається, і управлінням нею [11].

На основі вивчення та аналізу науково-педагогічної літератури, педагогічної практики і свого досвіду ми розробили прогностичну модель управління ВПУ в регіоні на основі системного підходу як принципу пізнавальної і практичної діяльності, який «виступає у вигляді певного узагальненого правила, вимоги до пізнавальної і практичної діяльності» [95, с. 142], яка зображена на рис. 1.1. Системне моделювання включає дві складові: представлення моделі об'єкта або процесу як системи з її основними параметрами або характеристиками (модель – це сукупність взаємозв'язаних між собою елементів, яка відзначається структурною організацією і функціональним призначенням) та використання системності як способу уявлення і вивчення моделі з метою її подальшої оптимізації. Ю. Сурмін розглядає системне моделювання як сукупність конкретних різновидів моделювання і виокремлює найважливіші з них:

- атрибутивне моделювання – систематизація інформації про властивості об'єктів (використовуються різні класифікації, матриці, таблиці для систематизації властивостей об'єкту, виділення серед них головних та другорядних);
- структурне моделювання – представлення структури об'єкту або процесу моделювання;
- організаційне моделювання – вивчення організації системи;

- функціональне моделювання – дослідження взаємозв'язку структури і функції об'єкта або процесу, що вивчається;
- вітальне моделювання – уявлення і вивчення тих або інших етапів життєвого шляху системи [95, с. 141–142].

В практичній діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу моделювання «посідає особливо важливе місце, тому що командна інформація, яка поступає від нього, вимальовується, перш за все, у вигляді моделі, тобто у вигляді системи взаємозв'язаних параметрів, які виражають суть управлінського рішення» [67, с. 140]. Варто звернути увагу на те, що в навчальному закладі моделювання можна застосовувати як до суб'єктів, так і об'єктів управління. Нами моделювання використовується до лінійно-функціональної організаційної структури управління вищим професійним училищем. Розроблена модель представлена на сторінках цього посібника як графічно (на рис. 1.1.), так і текстово. Це найбільш поширені способи зображення педагогічних моделей в практичній діяльності і в науковій літературі.

Моделювання лінійно-функціональної організаційної структури управління вищим професійним училищем здійснювалось поетапно:

декомпозиція педагогічної системи (виокремлення основних компонентів, які визначають її суть);

виявлення об'єктивно існуючих взаємозв'язків між компонентами системи (вертикальних і горизонтальних);

переведення компонентів системи на абстрактну мову (символіку);

вибір способів зображення моделі;

побудова моделі.

Моделюючи лінійно-функціональну організаційну структуру управління сучасним вищим професійним училищем, слід вибрати найбільш оптимальну, зумовлену тими соціально-педагогічними умовами, в яких функціонує навчальний заклад. В моделі необхідно обов'язково показати взаємозалежність між організаційною структурою управління і розподілом обов'язків між керівниками різного ієрархічного рівня;

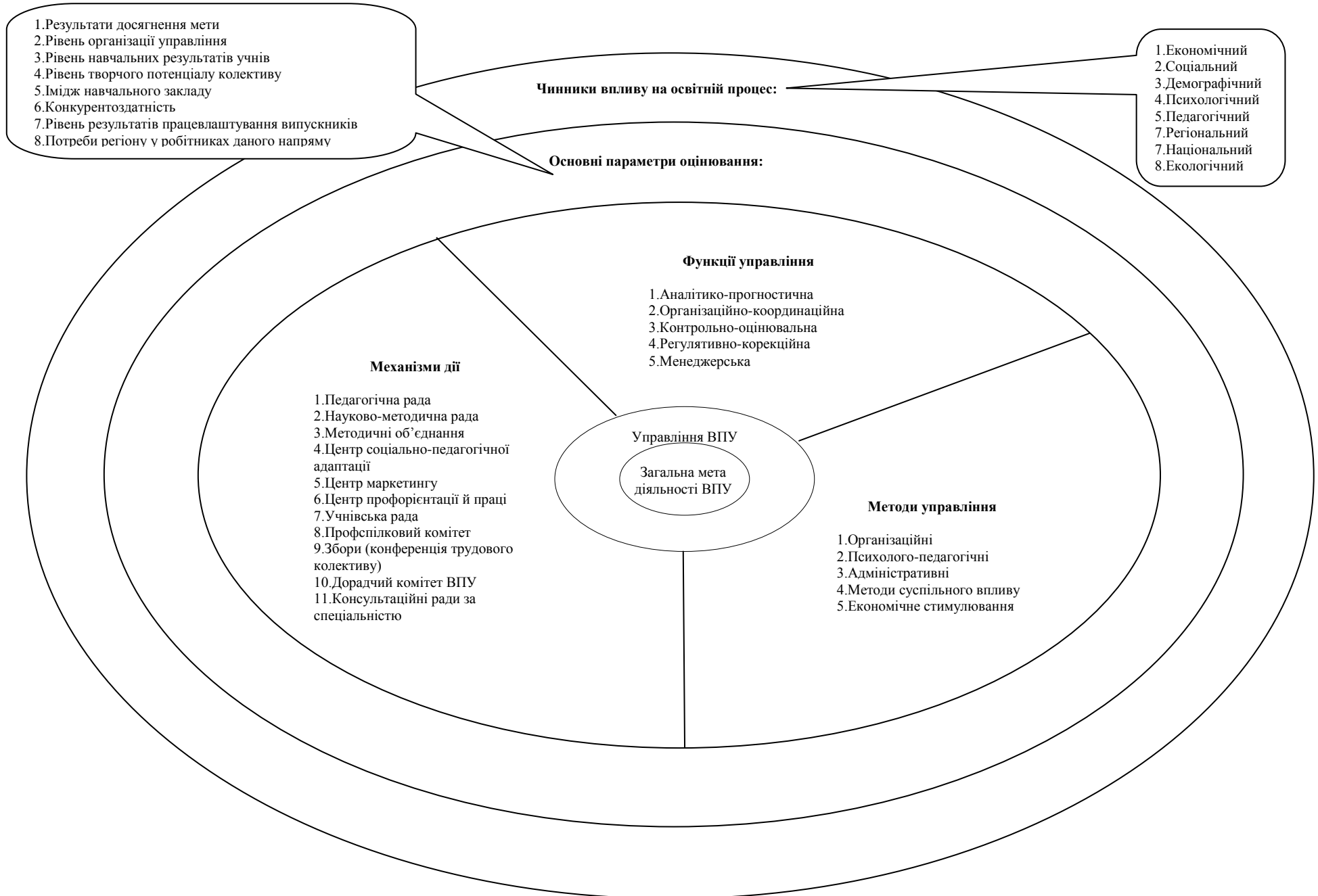


Рис. 1.1. Модель управління Вищим професійним училищем в регіоні

складність та багатогранність управлінської діяльності директора, який координує зв'язки навчального закладу із зовнішніми системами, внутрішні зв'язки з усіма структурними підрозділами, трансформує зовнішню інформацію у відповідні структурні підрозділи вищого професійного училища. Розроблена модель має бути обґрунтована і раціональна. Вона може використовуватись для аналізу стану функціонування навчального закладу, виявлення проблем, які потребують вирішення, «вузьких місць» в управлінській діяльності адміністрації, пошуку шляхів їх усунення, відобразити комунікативне навантаження керівників і педагогів навчального закладу з метою його корекції, тобто своєчасного перерозподілу функціональних обов'язків.

Оскільки нами змодельований процес управління, то відповідно ця модель має такі компоненти: загальна мета управління діяльністю ВПУ (будь-який процес завжди спрямований на досягнення певної мети), яка реалізується через певні управлінські функції та методи управління, спеціально створеними структурними підрозділами як механізмами дії. Зазначені компоненти взаємопов'язані і взаємозалежні, утворюють певну цілісність і підпорядковані одній меті. Ця модель відображає систему управління ВПУ. Їй притаманні всі характерні ознаки системи: *цілеспрямованість* (визначає поведінку системи), *складність* (має кілька компонентів, що складають систему і взаємодіють між собою; внутрішні і зовнішні зв'язки, динамічні за своєю природою), *подільність* (складається з низки підсистем або елементів, виокремлених за певною ознакою, що відповідає конкретним цілям і завданням), *цілісність* (функціонування всіх елементів підпорядковане єдиній цілі), *інтегрованість* властивостей, *різноманіття елементів і відмінності в їх природі* (пов'язані з функціональною специфічністю та автономністю), *структурованість* (визначається наявністю встановлених зв'язків між елементами всередині системи, розподілом елементів системи за рівнями ієрархії).

Основними параметрами оцінювання освітньої діяльності вищого професійного училища можуть бути визначені такі: досягнення мети; організація управління; результати навчальних досягнень учнів; творчий потенціал колективу; імідж навчального закладу; конкурентоздатність навчального закладу; результати працевлаштування випускників; задоволення потреб регіону в робітниках даного напрямку підготовки. За кожним параметром мають бути розроблені критерії та рівні оцінювання. Ця діяльність потребує об'єднаних зусиль керівників і педагогічного колективу, узгодженості їхніх дій і порозуміння, оскільки оцінювання результатів діяльності суб'єктів управління завжди впливає на морально-психологічний клімат у колективі. Оцінка може як стимулювати до успіху, так і демотивувати учасників педагогічного процесу.

Окремим компонентом в означену модель внесено зовнішні умови, які впливають на управлінську діяльність ВПУ: економічні, соціальні, демографічні, психологічні, педагогічні, регіональні, національні, екологічні. Під їх впливом модель може змінювати вектор розвитку, набувати нових ознак.

Найважливішим завданням на сучасному етапі розвитку професійно-технічної освіти є перехід від жорсткого субординаційного управління цією галуззю освіти на більш гнучке і мобільне – державно-громадське управління. Його розвиток має відбуватись із врахуванням регіональних особливостей, тенденцій до зростання автономії професійно-технічних навчальних закладів, конкурентоспроможності освітніх послуг. Сьогодні стає цілком зрозумілим, що ті організаційні форми державно-громадського управління, їх структури, які успішно виконували свої функції за часів командно-адміністративної системи господарювання, не можуть бути ефективними в умовах вільної конкуренції, в тому числі і між професійно-технічними навчальними закладами. На консолідацію зусиль центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, навчальних закладів, роботодавців, науковців і громадських об'єднань,

підвищення ефективності державного і громадського контролю орієнтує Концепція Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки.

У зв'язку з цим на сучасному етапі модернізації цієї освітянської сфери потребують розробки моделі державно-громадського управління професійно-технічними навчальними закладами різного типу та визначення механізмів їх ефективного впровадження. Під державно-громадським управлінням професійно-технічними навчальними закладами розуміють соціальне явище, яке відображає відносини між державою і суспільством щодо їх організації і розвитку, побудовані на демократично-гуманістичних засадах, суб'єкт-суб'єктній основі в інтересах особистості, соціуму, держави. Метою державно-громадського управління професійно-технічним навчальним закладом є: оптимальне поєднання державних і громадських засад управління розвитком професійно-технічних навчальних закладів на основі принципів демократизації і гуманізації з урахуванням особистісних інтересів споживачів освітніх послуг і соціального замовлення [70, с. 147].

У ракурсі зазначеної проблеми вважаємо доречним звернути увагу на найбільш поширені моделі державно-громадського управління:

модель структурно-громадського супроводу (передбачає на кожному управлінському рівні відповідну громадську структуру, основним завданням якої є незалежна експертиза стану справ освітньої галузі, ведення діалогу з владними структурами для збалансування інтересів громадськості та органів управління загальною середньою освітою);

модель інформаційно-громадського супроводу (передбачає організацію зустрічних потоків інформації: згори до низу надходить нормативно-правова інформація, а знизу догори – претензійна, реакція виконавців громадськості на нормативно-правову та суспільно-ціннісну інформацію);

модель субординаційно-проміжного партнерства (передбачає запровадження на всій вертикалі динамічних субординаційних стосунків із

громадськістю, залучення її до виконання завдань, що сприяє тимчасовому перетворенню таких стосунків на партнерські) [24].

Очевидно, будь-яка з цих моделей може бути впроваджена як на обласному і місцевому рівні, так і в конкретному професійно-технічному навчальному закладі. Слід зазначити, що демократичні процеси в управлінні професійно-технічною освітою набирають прискорення. На це вказують прийняті останнім часом нормативно-правові документи на рівні Кабінету Міністрів України та Міністерства освіти і науки щодо децентралізації управління професійно-технічними навчальними закладами. По суті зроблено рішучий крок до їх автономізації. Однак треба зважити на існуючі труднощі в побудові такої моделі, на що вказують вітчизняні і зарубіжні дослідники. З однієї сторони – це недосконалість нормативно-правової бази, пасивність самих працівників; відсутність дієвих механізмів державного регулювання якості підготовки кваліфікованих робітників, показників та критеріїв, за якими можна було б оцінити її результативність; небажання державних службовців, які забезпечують державне управління у цій сфері освіти, передавати частину повноважень з управління та прийняття рішень безпосередньо на рівень професійно-технічних навчальних закладів. З іншої сторони, слід визнати, що має місце несформованість громадських організацій, а там, де вони існують, здебільшого спостерігається пасивність таких формувань щодо розвитку професійно-технічних навчальних закладів в регіоні, неготовність брати участь у виробленні і прийнятті управлінських рішень [42,с.14].

Нами були проаналізовані графічні моделі організаційних структур професійно-технічних навчальних закладів різного типу. Їх побудова яскраво демонструє стійкий стереотип мислення більшості керівників щодо підходів управління вищими професійними училищами, їх педагогічними і учнівськими колективами. Результати аналізу підтверджують, що більшість керівного складу ПТНЗ наслідують у своїй діяльності кращі зразки адміністративно-командного стилю, хоча при опитуванні цього не

визнають. Розроблені графічні моделі організаційної структури управління професійно-технічними навчальними закладами ілюструють підсвідоме намагання підпорядкувати собі (директору) органи громадського самоврядування: загальні збори (конференцію) навчального закладу, які визначені Законом України «Про професійно-технічну освіту» (Ст. 23) вищим колегіальним органом громадського самоврядування, батьківські комітети, учнівське самоврядування. В організаційних структурах часто зовсім не знаходиться місця для органів учнівського самоврядування, не враховується такий важливий механізм розбудови зв'язків з галузевими підприємствами як дорадчий комітет професійно-технічного навчального закладу і не менш важливий засіб для узгодження розробки й викладання спеціальностей відповідно до місцевих і регіональних навчальних потреб – консультаційні ради за спеціальністю [70, с. 147].

Підсумовуючи, слід зазначити, що моделювання організаційної структури управління вищим професійним училищем забезпечує цілеспрямованість і організованість діяльності педагогічного та учнівського колективів, сприяє побудові ефективної педагогічної системи, якщо:

враховані соціально-педагогічні умови, що існують у регіоні та в навчальному закладі;

обраний оптимальний тип організаційної структури управління;

своєчасно на основі аналізу здійснені корективи в моделі відповідно до зовнішньої ситуації і внутрішньокolleктивних змін;

розподіл функцій між керівним складом і педагогами відповідає спеціалізації структурних підрозділів;

вибудовуються стійкі зв'язки-відносини в ієрархії управління;

налагоджені організаційні комунікації;

використовується гнучкий підхід до використання моделей організаційних структур механічного і органічного класів, раціонально співвідноситься централізація і децентралізація.

Використання моделей організаційної структури управління дозволяє не тільки прогнозувати подальший розвиток професійно-технічного навчального закладу, а й більш ретельно аналізувати його діяльність, перевіряти й оцінювати рівень досягнення цілей, що значно підвищить ефективність управлінської діяльності керівників.

Директор професійно-технічного навчального закладу – суб'єкт децентралізації управління освітньою установою в регіоні

В кожній організаційній системі керівник відіграє центральну й найважливішу роль. У зв'язку з цим комплекс питань, пов'язаних із змістом управлінської діяльності, займає головне місце серед багаточисельних проблем теорії і практики управління. Адже від правильного, глибокого розуміння ним її суті і змісту в певній мірі залежить розв'язання всіх інших управлінських проблем, формування адекватного загального уявлення про «науку управління». Тому в цій главі ми маємо за мету охарактеризувати сутність і зміст управлінської діяльності директора професійно-технічного навчального закладу як суб'єкта децентралізації управління професійною освітою і навчанням.

Суб'єкт управління – це особистість (група людей або організацій), яка приймає рішення та управляє об'єктами, процесами або відносинами шляхом впливу на керовану систему для досягнення визначеної мети. Через прямий канал він здійснює управлінський вплив на об'єкт управління, який через зворотний зв'язок передає інформацію про реакцію або свій поточний стан. Управлінську ланку, як правило, представляє як посадова особа (начальник, директор, менеджер), так і органи управління (міністерство, департамент) [46]. В теорії управління об'єкти і суб'єкти визначаються не тільки за посадами, а й по відношенню до управлінського впливу: суб'єкт – це джерело управлінського впливу, відповідно об'єкт – приймач і виконавець всього або частини управлінського впливу, представленого у вигляді низки

функцій або завдань. Суб'єкт управлінської діяльності в межах своїх функцій виконує певні процедури, а саме: приймає рішення, затверджує, організує виконання. Об'єкт управлінської діяльності в межах доручених функцій виконує певні процедури – здійснює підготовку рішень і погодження рішень або всі операції, які відносяться до цих процедур (отримання завдання або його формулювання, проведення інформаційної роботи, проведення нарад, задача виконаної роботи, використання її в своїй організації тощо). Отже, суб'єкти управлінської діяльності виконують дії з низки функцій, процедур і операцій.

Керівництво всією діяльністю державного професійно-технічного навчального закладу здійснює директор, якого призначає Міносвіти за результатами конкурсу шляхом укладення з ним трудового договору (контракту). Керівник професійно-технічного навчального закладу іншої форми власності призначається засновником, який і визначає порядок керівництва цією установою. По відношенню до своїх заступників і педагогічного колективу директор буде суб'єктом управлінської діяльності і водночас об'єктом управлінської діяльності по відношенню до керівників обласного управління професійно-технічною освітою та Міносвіти. Тобто суб'єкт водночас виступає в ролі об'єкта управлінської діяльності. Заступники директора і педагогічний колектив по відношенню до директора навчального закладу є об'єктами управлінської діяльності. Суб'єкт управлінської діяльності для себе може бути і об'єктом, якщо він буде виконувати задану собі роботу. Таким чином, поняття «суб'єкт» і «об'єкт» управлінської діяльності є відносними, а їх взаємодію графічно можна представити у вигляді кола.

Дослідники проблем управління вказують на нерозривний зв'язок діяльності керівника з усіма аспектами функціонування організації (проблема управлінської діяльності органічно переплітається з усіма управлінськими і організаційними проблемами і поза ними не може бути адекватно вирішена) та приналежність до категорії міждисциплінарних наукових проблем (є

предметом дослідження в цілому комплексі дисциплін). У зв'язку з цим вивчення управлінської діяльності керівника вищого професійного училища має розглядатись як специфічний аспект управління навчальним закладом у процесі дослідження всіх існуючих проблем управління. Цей вид діяльності відносять до суб'єкт-суб'єктного класу, який вважається найбільш складним, ніж клас суб'єкт-об'єктної діяльності. Специфічність управлінської діяльності полягає також в її процесі – організації діяльності інших людей (педагогічного і учнівського колективів), тобто директору вищого професійного училища належить організовувати діяльність по «організації діяльності» (діяльність другого порядку). Ця властивість у теорії управління розглядається як основна – атрибутивна для управлінської діяльності і визначається поняттям «метадіяльність». Зміст управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу визначається певними універсальними управлінськими функціями (цілепокладання, планування, організація, координація, контроль, корегування, аналіз та ін.). Слід зазначити, що ці функції притаманні будь-якій управлінській діяльності, але в залежності від ступеня прояву вони можуть мати різні варіанти, наприклад планування, прогнозування, мотивація, прийняття рішення, контроль.

Ще однією характеристикою управлінської діяльності керівника вищого професійного училища є специфічність її предмету – об'єкти, якими є люди (педагоги, учні), особистості і водночас суб'єкти управління. Керівник має справу одночасно з багатьма суб'єктами, між якими існують і постійно змінюються закономірні соціально-психологічні взаємозв'язки, що розглядаються як важливий чинник управління і водночас предмет його діяльності. Це також визначає специфічність управлінської діяльності. Ще однією особливістю управлінської діяльності є її синтетична природа, що проявляється в її не прямому, а опосередкованому зв'язку із кінцевими результатами функціонування організації – вищого професійного училища. Існує закономірність: чим в більшій мірі управлінська діяльність концентрується навколо невиконавчих функцій, тим вище її ефективність.

саме забезпечення ефективності функціонування певної організаційної системи є метою управлінської діяльності керівника. Вищі професійні училища належать до організаційних систем соціотехнічного типу – мають різнорідний компонентний склад, тобто містять як мінімум два різновиди: «технологічний» і «людський» складники. Тому і праця керівника має два основних аспекти: один пов'язаний з забезпеченням технологічного процесу (навчально-виховний процес), а другий – з організацією міжособистісної взаємодії. Цим і зумовлений загальний рівень складності управлінської діяльності.

Специфічність управлінської діяльності проявляється в організаційному статусі її суб'єкта – керівника. Дослідники психології управління вказують на подвійність цього статусу: керівник є членом організації і водночас знаходиться наче поза неї – над нею, визначається ієрархічністю його вищого положення. У зв'язку з цим виникає багато труднощів у практичній діяльності. Тому найбільшої ефективності в управлінні діяльністю організації (вищим професійним училищем) може досягти той директор, який здатний бути не тільки формальним «начальником», а й неформальним лідером. При цьому надзвичайно важливо зберегти ієрархічне начало – дотримання дистанції. Відтак, вважаємо доречним звернути увагу практиків на таку ознаку управлінської діяльності, як необхідність поєднати два основних принципи її організації – ієрархічного (субординаційного) і колегіального (координаційного), які мають бути оптимально узгоджені [31].

На специфічність управлінської діяльності вказують її зовнішні і внутрішні типові умови. Зовнішніми умовами вважаються жорсткі часові обмеження, хронічна інформаційна невизначеність, наявність високої відповідальності за кінцеві результати, не регламентованість праці, постійна нестача ресурсів, виникнення екстремальних (стресових) ситуацій. До внутрішніх умов дослідники відносять, насамперед, необхідність одночасного виконання багатьох дій і розв'язання різних завдань,

суперечливість нормативних (у т.ч. і законодавчих) приписів, їх невизначеність, а в багатьох випадках відсутність або несформульованість критеріїв ефективності діяльності, підпорядкованість керівника багатьом вище стоячим інстанціям, чим зумовлена суперечність вимог з їх сторони, практично повна неалгоритмізованість дій тощо.

Таким чином, управлінська діяльність директора вищого професійного училища як суб'єкта децентралізації управління має свої специфічні особливості, які слід брати до уваги в практичній діяльності. Поряд з цими особливостями існують характерні для управлінської діяльності риси, що зумовлені організаційними статусом керівника. Вони визначаються поняттям «особливості поста керівника». Йдеться про надання йому більших можливостей, ніж іншим членам організації, для впливу на неї в цілому, а, отже, й про більшу відповідальність за її функціонування в цілому.

Відповідно до чинного законодавства директор професійно-технічного навчального закладу несе відповідальність за якість професійної підготовки кваліфікованих робітників у ньому, фізичний розвиток учнів і збереження їхнього здоров'я, матеріально-технічний, фінансовий стан підпорядкованого йому навчального закладу. На нього покладені такі обов'язки:

організація навчально-виробничого, навчально-виховного процесу, забезпечення необхідних умов для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників;

прийом на посади та звільнення з посад працівників закладу, затвердження відповідно до кваліфікаційних характеристик посадових обов'язків;

формування педагогічного колективу;

створення необхідних умов для творчості педагогічних працівників, учнів і слухачів, для використання і впровадження ними прогресивних форм і методів навчання, розвитку інноваційної діяльності, проведення педагогічних експериментів;

видання в межах своєї компетенції наказів і розпоряджень, заохочення працівників, учнів і слухачів та застосування до них передбачених законодавством стягнень;

затвердження в межах наявного фонду заробітної плати штатного розпису і чисельності працівників навчального закладу;

установлення премії і доплати до посадових окладів і ставок заробітної плати працівників навчального закладу за конкретні результати праці;

забезпечення безпечних і нешкідливих умов навчання, праці і виховання.

персональна відповідальність за результати діяльності навчального закладу (Положення про професійно-технічний навчальний заклад, затверджене Кабінетом Міністрів України від 5 серпня 1998 р).

Однак, як зазначалося вище (п. 1.1.), перехід до децентралізованого управління професійно-технічною освітою вносить певне корегування у зміст цих обов'язків і вимагає від директора навчального закладу не просто певних знань, умінь і навичок, а сформованих компетенцій – наперед заданої соціальної норми (вимоги) до професійної компетентності працівника, що необхідна для його якісної продуктивної діяльності в умовах постійних змін у всіх сферах діяльності людини. Тобто, поняття «компетенція» можна розглядати як заздалегідь заданий, соціально закріплений результат [36].

Компетенції можна виділити за допомогою «функціонального аналізу» посадових обов'язків педагогічних керівників, як реальні вимоги до їхніх «професійних і фахових здібностей і знань, способів діяльності, досвіду творчої діяльності, ставлень до життєвих цінностей, якостей особистості, яка діє в соціумі [23]. У ракурсі зазначеної проблематики важливо виокремити ті компетенції, що «встановлюють стандарти, яким мають відповідати набуті директорами професійно-технічних навчальних закладів професійні/фахові компетентності» [23]. Отже, компетенції розглядаються як характеристика сфери професійної діяльності, в якій керівник має бути компетентним. При цьому Г.В. Єльнікова розглядає компетентність – як «... поняття, що

стосується людини, розкриває аспекти її поведінки й забезпечує професійно якісне виконання роботи ...», «...передбачає особистісну характеристику, ставлення працівника до предмета діяльності...» і «...є реальним результатом набуття компетенцій...» [23].

Якщо розглядати директора професійно-технічного навчального закладу як суб'єкта децентралізації управління освітньою установою в регіоні, тобто керівника з широким колом повноважень, то необхідно, на наш погляд, звернути увагу на модель фахової компетентності керівника вищого навчального закладу III–IV рівнів акредитації, розроблену науковцем (на жаль, такої моделі директора професійно-технічного навчального закладу в науковій літературі нам знайти не вдалось). На нашу думку, цінність цієї моделі для нашого наукового пошуку полягає в відображенні *ключових* (характеризують загальну здатність людини управляти, а також її спроможність існувати в соціальному середовищі, спілкуватися, відтворювати культурні надбання народу тощо), *загально-фахових* (підтверджують спроможність людини бути керівником: виконувати домінуючі види і функції управлінської діяльності – планування, організації, мотивації, контролю, рефлексії; працювати у загально-управлінському алгоритмі щодо збору, обробки управлінської інформації, вироблення й прийняття управлінських рішень, організаційних діяч з їх реалізації тощо; відображають якісні характеристики керівника); *спеціально-фахових* (утворюються з базових: характеризують базовий рівень керівника, за наявності якого він може бути призначений на цю посаду; процесуальних: описують напрями управлінської діяльності керівника – створення умов для діяльності закладу, навчальний процес, кадрове забезпечення тощо; результуючих: наголошують на спроможності керівника впливати на позитивну динаміку змін в навчальному закладі та, як результат, на забезпечення його соціального розвитку груп компетентностей) компетентності [23].

Вважаємо, що орієнтуючись на ці компоненти, запропонованої Г.В. Єльніковою моделі фахової компетентності керівника, директор професійно-технічного навчального закладу дістає змогу здійснити самоаналіз власної фахової компетентності, на підставі якого спроектувати особистісну траєкторію професійного розвитку.

Теоретичний аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування і розвитку управлінської компетентності (В. Авер'янов, Т. Бірюкова, І. Горностаєва, Г. Єльнікова, І. Іщенко, І. Карнаух, В. Свистун, В. Танаєв, В. Шалаєва та ін.) показав, що вимоги до професійної підготовки сучасних менеджерів класифікують за джерелом походження на дві складові: *професійну* (здатність і готовність до обґрунтованого вибору способів діяльності із досягнення поставленої мети, а також до відповідальності за прийняте рішення): *спеціальна* та *управлінська* компетентність і *особистісну* компетентності (основа компетентності менеджера): інтелектуальні, психологічні і соціальні якості особистості керівника [8, с. 6].

Розглянемо структуру управлінської компетентності в інтерпретації Т.Ф. Бірюкової. Вона має три складові: *стратегічна* (передбачає вміння аналізувати розвиток ситуації на тривалу перспективу з урахуванням усіх діючих факторів, тобто вміння менеджера визначати потенційний вплив зовнішніх факторів на діяльність організації; виявляти, відбирати та оцінювати альтернативні напрями розвитку; чітко усвідомлювати проблеми і перспективи розвитку галузі, організації, бачити шляхи розв'язання цих проблем); *функціональна* (орієнтує керівника на виконання управлінських функцій – приймати рішення; організовувати, стимулювати, аналізувати результативність діяльності організації); *соціальна* (відображає орієнтацію на оптимізацію людського ресурсу в організації і передбачає діяльність менеджера із забезпечення організації кваліфікованими кадрами; надання їм повноважень, установлення системи мотивації і мінімально необхідного контролю їхньої діяльності, формування команди та створення умов для розвитку членів колективу) компетентності [8, с. 7].

Сучасний директор професійно-технічного навчального закладу працює в умовах ринку праці і ринку освітніх послуг, що вимагає від нього високого професіоналізму і знань вітчизняного, європейського і світового ринків. Це зумовлює необхідність постійного розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівного персоналу, володіння сучасними інформаційними технологіями, підприємницьким способом життя й мислення, автономного, творчого розуму, готовності до ризику з усвідомленням того, наскільки далеко можна зайти в рамках структури організації. У цьому контексті поняття «управлінська компетентність» розглянуте у роботі В.Танаєва та І.Карнауха як соціопсихологічна оцінка «професійної діяльності менеджера, яка представляє собою сполучення експертної оцінки і самооцінки загального рівня розвитку психотипу, освіти, досвіду управлінської роботи тощо» [98, с. 213]. Вони вважають, що для опанування мистецтвом управління, керівнику необхідно взяти на озброєння типологічний підхід, який сучасні менеджери зарубіжних країн використовують як працюючий інструмент. Його дієвість забезпечується походженням типознавства з глибинних характеристик особистості, саме тому за його допомогою можна здійснити достатньо точний опис поведінки людини, навіть у самих нелогічних її проявах. Нині типознавство визнано «своєрідною вершиною бізнес-психології», адже знання психотипів людей дає змогу пояснити практично всі «ключові складові поведінки в бізнесі». До цих складових відомі психологи відносять: нестандартність рішень, які приймаються; економічність; влада як механізм стримання (придушення) – організація і контроль; уміння передбачати тенденції ринку; притаманна особистості етичність як один із факторів підвищення ефективності бізнесу. Знання типознавства дозволяє ефективно реалізувати основні типи бізнес-команд, «побудовані, свідомо чи несвідомо, у відповідності із законами типологічного підходу» [98,с. 55]. Вони наголошують, що знання психотипів людей дозволяє керівникам «підняти якість свого управління на новий рівень», навчитися приймати ефективні рішення, створювати успішну

команду і «всі конфлікти переводити в конструктивне русло». Ними доведена також важливість типологічного підходу в проведенні профорієнтаційної роботи та розв'язанні проблем професійного зростання, розроблена методика оцінювання управлінських якостей керівника в цифрових показниках [98, с. 213-214]. Актуальність набуття таких знань керівниками не викликає сумніву. Їм доводиться працювати з кадровим резервом на управлінські посади. І вважаємо, що профорієнтаційна робота в цьому аспекті на часі.

У контексті нашого дослідження наукову цінність має власний погляд І. Іщенко та В. Шалаєвої на складові управлінської компетентності керівників навчальних закладів: *знання* форм та методів управління школою, принципів управління, оперативно-технологічних функцій управління (спосіб оптимізації управління), особливостей управління школою в режимі розвитку, змісту мотиваційного програмно-цільового управління діяльністю школою, основ інформатики та комп'ютеризації процесу управління школою, економіки освіти, основ маркетингу, висока *методологічна культура* при вирішенні питань управління школою [28, с. 21]. До професійно важливих якостей особистості менеджерів також відносять: знання і уміння в сфері управління організацією (професійні якості); соціальні якості, пов'язані з комунікативними і організаторськими здібностями; індивідуальні лідерські якості; уміння працювати в команді; креативні якості, спрямовані на управління новаціями [17]. Не менш важливими визнані знання методів управління висококваліфікованим персоналом: розвиток і збагачення “людського капіталу”, ціннісно-орієнтаційне регулювання, комплексне управління трудовою мотивацією, розвиток творчого потенціалу, збагачення змісту праці тощо [9; 4; 6]. Таким чином, у теорії управління чітко сформульовані вимоги до професійно-важливих якостей керівника організації, його професійної компетентності, які в повній мірі можуть бути віднесені до керівника професійно-технічного навчального закладу.

Теоретичний аналіз наукового доробку з менеджменту, педагогіки, психології управління, свідчить про те, що більшість авторів, розкриваючи сутність управлінської компетентності, на перший план висувають такі особистісні якості керівника, як: професіоналізм, творче начало, наявність стратегічного управлінського потенціалу [9; 14; 29; 30; 35; 37]. А готовність людини до творчої управлінської діяльності визначається рівнем розвитку індивідуальності особистості і вважається одним з основних завдань системи професійної підготовки. На переконання Л.Е. Орбан-Лембрик, одним із базових компонентів здатності до управлінської діяльності є «добра фізична форма і здоров'я». Адже тільки здорова людина здатна до продуктивної праці: їй притаманні творчість, комунікабельність, почуття гумору, критичність, здатність «виявляти нові резерви ефективності своєї життєдіяльності». У керівника повинні бути сформовані такі індивідуальні особливості: мотиви, цінності, потреби, цілі, інтереси, рівень самоорганізації та самоконтролю; психологічна готовність до здійснення діяльності тощо. Нею узагальнені внутрішні чинники управлінського розвитку. Це: готовність до управлінської діяльності, яка складається із наявності спеціальних здібностей та інтересу до управлінської діяльності; уміння приймати ризиковані рішення, вступати у конфлікти заради інтересів справи, активно діяти в екстремальних умовах; готовність до збільшення стресових навантажень; готовність до зміни умов праці й особистого життя. Вона звертає увагу на «події, що впливають на управлінський шлях» (події в сім'ї, події, пов'язані із посадовими переміщеннями тощо) та соціально-політичні події, особливо у трансформаційних суспільствах. Вважає важливим для керівників знати джерела управлінського розвитку («основи і орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління»), які здійснюють вплив на ефективність управлінської діяльності: рівень самостійності, зрілості, орієнтація на певний приклад, уміння пристосуватися до умов зовнішнього середовища, міра усвідомленості поставлених перед собою цілей, ступінь цінності взаємодії тощо. Основним джерелом розвитку

керівника з високою самооцінкою (найбільш властива тим, хто високо оцінює свої вміння мобілізувати співробітників, здатність приймати обґрунтовані рішення, ініціативність) учена вважає самостійність [62, с. 222].

Розглядаючи особистісні якості керівника, варто звернути увагу на психологічні вимоги до нього, які, досліджені і висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних учених-психологів. Так, Л.Д. Столяренко в своїх працях зазначає, що на ефективність управління впливають такі об'єктивні фактори: соціально-економічний стан людини, її статус в суспільстві та отримана освіта. За результатами проведеного дослідження вона встановила існуючу залежність заняття управлінської посади від соціального походження і статусу людини, що пов'язано з таким показником, як освіта. На її думку, освіта займає проміжне положення між об'єктивними і суб'єктивними факторами ефективної менеджерської діяльності. Свій висновок вона побудувала на залежності якості знань (міцність засвоєння, їх продуктивне використання) від властивостей особистості та рівня її інтелекту. Узагальнивши багаточисельні емпіричні дані, науковець виокремила індивідуальні якості керівника: фізичні характеристики; соціальне походження; здібності (інтелект, міркування, знання, уміння виражати свої думки); особистісні якості (приспосованість, домінування, незалежність, оригінальність, впевненість у собі); ставлення до завдань (трудова мотивація, відповідальність, ініціатива, завзятість, орієнтація на виробничі завдання); соціальні здібності та навички (готовність до кооперації з іншими, популярність, навички спілкування). Проте учена звертає увагу на висновки дослідників відносно того, що залежність між окремими рисами людини і заняттям ними керівної посади підтверджується достатньо рідко, тому що на їх значущість суттєво впливає конкретна ситуація. Водночас вона наголошує на таких властивостях менеджера як: мислення (логічне, креативне, творче) – є основним інструментом із здійснення основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль); досвід – вважається одним із основних факторів ефективності інтуїтивного

прийняття рішень; психічний стан – безумовно, бадьорість, емоційний підйом позитивно відображаються на генерації інтуїтивного рішення; індивідуально-психологічні особливості (дехто діє практично завжди на основі фактів і використовуючи логічне мислення, інші – дуже часто приймають рішення інтуїтивно) [93, с. 222-224].

Таким чином, сьогодні до сучасного керівника науковцями і практиками сформульовані достатньо високі вимоги. Відносно його характеристик позиції менеджерів, педагогів, психологів співпадають, а сутність поняття «управлінська компетентність» доповнюють результати їхніх досліджень, поглиблюючи її. Вважаємо, що майже всі ці вимоги можуть бути віднесені до директора професійно-технічного навчального закладу, який сьогодні є не тільки менеджером, але й педагогом і підприємцем, маркетологом і дослідником, від нього залежить імідж навчального закладу і успіх у конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг і ринку праці.

Розглядаючи особистість директора професійно-технічного навчального закладу як суб'єкта децентралізації управління освітньою установою в регіоні, слід зазначити, що він «за спрямованістю своєї діяльності залежить від середовища і одночасно є активним його творцем. Детермінантами результативності його управлінської діяльності виступають взаємопов'язані і взаємообумовлені об'єктивні і суб'єктивні фактори. Серед об'єктивних факторів вагомими ... є суспільні зв'язки, морально-психологічний клімат, культурні цінності і розвиток регіону. Суб'єктивні фактори охоплюють систему смислів, які вкладає суб'єкт в управлінську діяльність, у свої конкретні вчинки і дії, а також його знання про об'єктивні фактори, про інших суб'єктів управлінської діяльності, про засоби, способи і умови досягнення поставлених цілей діяльності» [18, с. 280].

Управлінська діяльність керівників професійно-технічних навчальних закладів нині розгортається в умовах децентралізації управління професійно-технічною освітою, що означає зміну моделей управління: регіональна система професійної освіти з керованої перетворюється на керуючу [38;39;

47; 61; 71; 75]. До такої зміни керівники навчальних закладів психологічно готові, на що вказують результати емпіричного дослідження: директори професійно-технічних навчальних закладів та їхні заступники вважають, що значну частину повноважень МОН України слід передати регіональним органам влади, а саме: ліцензування та атестація ПТНЗ на право здійснення освітньої діяльності (75%), визначення на основі державного замовлення та потреб ринку праці обсягів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у ПТНЗ кваліфікованих робітників (62,5%), здійснення державного інспектування ПТНЗ, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності та підпорядкування щодо рівня професійно-технічної освіти (50%), визначення нормативів та здійснення матеріально-технічного, фінансового забезпечення (56,25%) та ін. Щодо повноважень МОН України, то, на думку опитуваних, за цим центральним органом виконавчої влади слід залишити: формування стратегічних напрямів розвитку професійно-технічної освіти, забезпечення взаємодії з іншими галузями освіти (56, 25%), створення, реорганізація, ліквідація підпорядкованих ПТНЗ у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України (68,75%), здійснення контролю за дотриманням вимог державних стандартів професійно-технічної освіти ПТНЗ, підприємствами, установами, організаціями та громадянами, що мають державну ліцензію на здійснення такої діяльності (68,75%), розробка проектів законів, державного переліку професій з підготовки кваліфікованих робітників у ПТНЗ, визначення державних стандартів професійно-технічної освіти, нових навчальних планів і типових навчальних програм та інших нормативно-правових актів щодо функціонування та розвитку професійно-технічної освіти (93,75%) та ін. [70, с. 152; 71]. Ці дані корелюють з положеннями теорії менеджменту про розподіл повноважень між ланками управління на різних рівнях ієрархії. Навіть у дуже децентралізованих організаціях керівники вищого рівня залишають за собою право виносити рішення з таких питань: формулювання політики організації в різних напрямках діяльності; визначення загальних

цілей і завдань організації; здійснення стратегічного планування; розробка колективного договору разом із профспілками; впровадження кадрової політики тощо.

Однак інші результати проведеного опитування свідчать про те, що директори професійно-технічних навчальних закладів ще не відчують себе суб'єктами управління в регіоні. Основна більшість керівників, за собою залишила би ті ж самі повноваження, які було покладено на них до децентралізації управління професійно-технічною освітою. Розширювати їх коло охочих не багато. Адже це створює нові умови для управлінської діяльності, виникає необхідність зміни діяльності, а, отже, підвищується ризик [70, с. 152].

Відомо, що успішність управлінської діяльності залежить від розумного і своєчасного чередування централізації і децентралізації управління організацією. Водночас сам процес передачі повноважень, вибір належної для цього в кожному випадку ситуації вимагає від керівника певних знань, вмінь, володіння необхідними механізмами дії, досвіду і, навіть, інтуїції. До чого директорський корпус профтехосвітян не готовий, на що вказують результати проведеного анкетування: лише 3 % керівників професійно-технічних навчальних закладів вміють делегувати доручення підлеглим. Проте, будь-який досвід набувається в практичній діяльності і тому треба сміливіше робити перші кроки. Це підвищить не тільки відповідальність керівників за стан справ у професійно-технічному навчальному закладі, але й педагогічного колективу, який в такий засіб теж стає суб'єктом управління.

Для подальшого розкриття зазначеної в цій главі проблеми звернемось до визначення ролі і значення делегування повноважень в системі менеджменту. Так, Г.В.Осовська зазначає, що «ефективність керівництва визначається не лише особистими зусиллями керівника, але й зусиллями всіх членів робочої групи» [66,с. 209]. Неможливо ефективно керувати великою організацією, намагаючись одноосібно виконати всю роботу колективу.

Безсумнівно, «сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять в коло його службових обов'язків» [66,с. 209]. В умовах децентралізації управління професійною освітою и навчанням коло обов'язків керівника ВПУ значно розширюється. Відповідно збільшується кількість питань, які потребують самостійного розв'язання. Їх стає занадто багато. Всі вони різнобічні й специфічні, потребують нового знання, досвіду і запасу часу, які, нажаль, обмежені. За таких умов за керівником, як правило, зберігаються такі функції як розробка стратегії розвитку навчального закладу та контроль за її реалізацією і загальне управління [63; 67; 80; 81; 87; 89; 94]. Вирішення менш значних проблем, права і відповідальність він передає підлеглим, які «мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні», тобто компетентні їх розв'язати. Таким чином виникає необхідність у перерозподілі прав, обов'язків і відповідальності між суб'єктами управління. Разом з делегуванням повноважень, керівники вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розробки управлінських рішень. Це спонукає керівників до організації навчання персоналу (керівників нижчих рівнів, педагогічного колективу) безпосередньо в навчальному закладі у різних формах: колективних, групових, індивідуальних, а також впровадження наставництва, організації роботи з кадровим резервом. У науці і практиці діяльності крупних організацій делегування повноважень вважається «найкращим засобом збагачення праці». Водночас у керівника з'являється можливість звертатися до вивчення і вирішення нових проблем, які не можна передоручити з будь-яких обставин, здійснювати системний підхід до управління організацією (професійно-технічним навчальним закладом), виокремлювати більш важливі і складні ділянки застосування своїх сил і компетентності. Науковцями виявлено, що менеджмент як такий неможливий без делегування повноважень і тому це обов'язкова процедура для будь-якого підприємства, організації, фірми, компанії. У теорії менеджменту делегування визначається як «процес, при якому працівники, які мають визначені права, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації» [66,с. 210].

Аналіз цілого ряду вітчизняних і закордонних підручників з управління свідчить про те, що питання делегування повноважень стосується найменш розроблених галузей науки управління [49; 63; 92; 100; 102; 106; 107; 108]. Їх автори або взагалі не згадується або розглядається це питання тільки з погляду деякого розвантаження керівників. Однак слід зауважити, що цей процес притаманний кожній організації, зокрема професійно-технічним навчальним закладом, і кожному керівникові. Саме за його допомогою здійснюється поділ праці між людьми. Інша справа як і на якому рівні відбувається ця процедура і в якому полі – суб'єкт-об'єктному чи суб'єкт-суб'єктному, з дотриманням всіх технологічних процедур чи ні.

Вважається, що навіть розподіл виробничих завдань робітникам потрібно розглядати як передачу їм повноважень з виконання визначених технологічних операцій, обов'язків, функцій. З цього погляду завдання керівника полягатиме у чіткій постановці цілі: *що має робити підлеглий, а як робити* повинен визначитися сам виконавець (суб'єкт управління на нижчому ієрархічному рівні). Не рідко буває так, що директор професійно-технічного навчального закладу визначає як необхідно виконувати доручення і не сприймає будь-які відхилення від даних інструкцій. Передача повноважень можлива при наявності такої важливої умови як існування взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Наявність взаємодовіри в команді є запорукою успіху в досягненні цілей, але вона матиме місце тільки тоді, коли керівник сам формує свою команду. Таким чином, управління, засноване на делегуванні повноважень, вимагає від керівника виважених підходів до підбору та розстановки кадрів, постійної роботи з людьми. Знання індивідуальних особливостей підлеглих, їхніх професійних можливостей дають можливість сучасному керівнику знайти працівника, якому можуть бути делеговані певні повноваження. Не менш важливим для нього є також уміння формулювати кінцеву мету і проміжні завдання, визначати критерії, оперувати методами контролю діяльності виконавців, своєчасно вживати різні форми мотивації діяльності колективу й окремих працівників, володіти технологіями оцінювання як кінцевого, так і проміжних результатів

роботи, спрямованих на досягнення цілі [13; 27; 32; 43; 45;69]. З цього можна дійти висновку, що делегування повноважень підлеглим потребує знань психології виконавців, функцій управління, вмінь компетентно їх реалізовувати в практичній діяльності.

Дослідники проблем управління зазначають, що успіх делегування повноважень на нижчий рівень управлінської структури істотно зростає за умов одноставного розуміння цілей і завдань управління навчальним закладом усіма членами колективу – керівниками і співробітниками та взаємодовіри між ними. Ними виявлена залежність успіху в досягненні цілей від авторитету керівника в колективі. Якщо виконавець невисокої думки про компетентність і працьовитість керівника, то, природно, будь-яке делегування буде сприйняте як чергова спроба перекласти свої функції на плечі підлеглих. Зовсім по-іншому сприймається делегування функцій менеджера виконавцю, якщо він переконаний, що цей акт є ні що інше, як визнання його компетентності й уміння. У такому разі ефект делегування зростає. Таким чином, сам процес делегування повноважень (децентралізації управління) може виконувати стимулюючу функцію в управлінні персоналом. І навпаки, невміння і небажання керівника делегувати повноваження породжують серед значної частини підлеглих безініціативність, утриманство, прагнення максимально обмежити свої функції тощо.

Варто зазначити, що на перший погляд делегування повноважень є нескладним процесом. Проте вивчення цієї проблеми переконує в тому, що це не зовсім так. Делегування будь-яких повноважень передбачає попередню підготовчу роботу, суть якої полягає в наступному. Приступаючи до поділу праці у своєму структурному підрозділі, керівник повинен чітко визначитись, що і кому слід делегувати. Тому заздалегідь треба розподілити обов'язки між підлеглими, визначити їх обсяг [76; 77]. Якщо виконання завдання потребує спеціальної технології, то й обумовити послідовність виконання. Важливе значення має сама форма або спосіб передачі повноважень (доручень). Від керівника вимагається уміння викликати зацікавленість підлеглих, володіти

словом і бути переконливим, орієнтуватися в мистецтві володіння владою і мистецтві досягнення високих результатів за допомогою своїх працівників. Тобто керівник повинен знати для чого, кому, яким чином делегувати повноваження, які переваги від цього.

Досліджуючи проблему делегування повноважень, науковці дійшли загального висновку, що «делегувати повноваження потрібно завжди максимальній кількості співробітників, які знаходяться на найнижчих поверхах управлінської структури, де на практиці реалізуються прийняті рішення» [66,с. 211]. Однак керівник має обов'язково контролювати їх виконання. Як правило, делегуються підлеглим повноваження з розв'язання проблем, які вимагають:

- ✓ поточного контролю за результатами їх вирішення;
- ✓ звичайного контролю або самоконтролю з періодичним інформуванням керівника;
- ✓ спеціального контролю щодо окремих моментів (такі повноваження делегуються вибірково);
- ✓ повного контролю і не допускають відхилень від встановлених дій (повноваження щодо вирішення цих проблем взагалі не делегуються).

Делегуючи підлеглому завдання або повноваження з кола своїх повноважень, керівнику доцільно для його/їх виконання також делегувати необхідні компетенції та відповідальність в спеціальній сфері (функціональна відповідальність). За собою начальник зберігає відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована.

В менеджменті існують основні правила передачі завдань або виконання функцій (діяльності) [88; 94; 97; 99; 109]. Вони можуть передаватись на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування) і тоді керівник доручає співробітнику самостійне виконання завдання (що робити). Якщо керівник обмежується разовими дорученнями (разове делегування), то саме завдання залишається в функціональній сфері начальника.

Практична діяльність підтверджує теоретичні висновки науковців про те, що делегування є ключовою діяльністю керівника. Значущість його прямого і непрямого ефекту доведена у процесі експерименту (О.Ф. Удалов). Адже делегування повноважень дає можливість використовувати професійні знання і досвід співробітників; стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетентності підлеглих; позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на їхню задоволеність роботою. Експериментальні дані показують, що здебільшого підлеглі співробітники реагують на делегування повноважень позитивно і таку діяльність керівників оцінюють як правило, оцінкою «дуже добре» або «добре». Водночас теоретики менеджменту зазначають, що делегування рідко використовується в діловій практиці. Основну причину тому Г.В.Осовська вбачає у більшості випадків в особистості самих керівників. На її погляд, вони недооцінюють делегування як таке або недостатнє володіють технікою делегування.

Нині, коли в Україні здійснився перехід до децентралізованого управління професійно-технічними навчальними закладами, вважаємо доцільним наголосити, що успішність делегування залежить від готовності (бажання) керівника делегувати свої повноваження та від його здатності (можливості) делегувати. І в цьому аспекті, як зазначалось вище, у керівників навчальних закладів є серйозні труднощі. Щоб їх подолати керівник повинен, по-перше, постійно піддавати самоаналізу причини відсутності «бажання» передавати повноваження (якщо його немає), виявляти ті сили опору, з якими співробітникам доводиться мати справу при передачі або виконанні делегованих доручень. У разі наявності труднощів, потрібно обов'язково звернути увагу на основні правила делегування.

Як зазначалось вище, делегування вважається одним із важких завдань для керівників, що пояснюється кількома причинами. Насамперед, керівник дуже зайнятий і просто не має досить часу. Іншою причиною може бути недовіра до підлеглих: він не впевнений, що працівники можуть самостійно виконати доручену їм справу правильно і вчасно. Дуже поширеною в практиці

управління причиною є незнання керівником ефективного здійснення делегування. Однак практичний досвід свідчить, що керівники, які вміють успішно управляти групою працівників, де кожний несе персональну відповідальність за один з аспектів роботи всього колективу (наприклад, заступник з навчально-виховної роботи), готові до тісного співробітництва, часто отримують більш високі посади, підвищення окладів та інших переваг ділового життя [66, с. 212].

В теорії менеджменту обґрунтована соціальна функція делегування. В організації, де превалює децентралізація управління, налагоджені суб'єкт-суб'єктні взаємовідносини в колективі, передача повноважень від керівників підлеглим є традиційною справою, значна більшість працівників приймає активну участь у житті організації. Це пояснюється тим, що покладена на них відповідальність за виконання доручених завдань (передбачених повноважень), індивідуальних або групових, стимулює їх до більш активної позиції та досягнення подальшого успіху в роботі свого підрозділу і всієї організації професійно-технічного навчального закладу).

Таким чином, компетентне делегування повноважень керівниками професійно-технічного навчального закладу сприятиме професійному і особистому розвитку педагогів. Директору слід завжди враховувати, що його намагання приймати всі рішення і висувати всі ідеї самому, призведуть до пасивності колективу і стримуватимуть професійний розвиток педагогів.

Серед теоретиків менеджменту існує думка, що лише деякі менеджери бувають послідовні в дорученні справ своїм підлеглим. На практиці більшість практикує делегування з великим небажанням або в недостатній мірі. Отже, вивчаючи проблему делегування доручень в організації, аналітиками виокремлено низку причин небажання керівників делегувати завдання. Серед них:

керівник не може довіряти своїм працівникам (цьому є дві підстави: серед його підлеглих фахівці, які мають кращі навички, кваліфікацію і досвід роботи, а тому він вважає цих людей талановитими і гідними довіри без будь-яких

додаткових умов; колектив готовий і може відповідати за свою справу, проте не кожен працівник здатний справитися з будь-яким завданням, що дає йому керівник, а це потребує необхідності з'ясувати причини: можливо йому потрібні додаткове навчання, додатковий час, додаткова практика). Резюме: для того щоб працівники відповідально відносилися до справи, керівники повинні їм довіряти;

делегуючи завдання, керівник втрачає контроль над ним і його результатами (за умов правильного делегування не втрачається ні контроль над завданням, ні над його результатами, а керівник втрачає контроль лише над способом його вирішення. Це не змінює суті завдання й очікуваного результату). Резюме: керівникам належить завжди залишати можливість підлеглим для пошуку нових способів кращого виконання дорученої справи, і обов'язково пояснити працівнику, яких результатів від нього очікують. Важливо дати можливість підлеглому самому вирішати, яким способом можна виконати доручене завдання. Звичайно, у цьому разі виконання керівником функції наставника і поради буде доречним;

керівник єдиний, хто знає відповіді на запитання (це не вірна думка тому, що у кожному колективі є певна визначена група людей, яка щодня вирішує різні ситуації: розв'язують проблеми навчання учнів, ведуть бесіди з батьками учнів на теми виховання в сім'ї, шукають домовленостей із соціальними партнерами в питаннях організації виробничої практики, приймають участь у діалозі один з одним щодо методичних знахідок кожного дня тощо. Тобто, вони часто знаходяться ближче до різних суб'єктів навчально-виховного і навчально-виробничого процесу та проблем організації, ніж керівник і тому ігнорувати їхні пропозиції і поради не тільки нешанобливо, але також нерозумно і недалекоглядно). Резюме: працівники – це ваші перші порадики, вони є скарбницею досвіду і знань про ділові контакти і внутрішню щоденну роботу в організації. Це надбання не можна ігнорувати;

керівник сам може виконати роботу швидше (така думка не що інше, як ілюзія, оскільки перші кроки в делегуванні повноважень можуть займати трохи

більше часу, проте з часом, коли буде набутий цей досвід, обов'язково виявиться, що небажання делегувати повноваження просто позбавляє працівників слушного випадку виявити своє уміння і майстерність). Резюме: виконуючи завдання самостійно, керівник стає приреченим виконувати його вічно тому, що ніхто із підлеглих не навчиться виконанню цього завдання і передати повноваження та покласти відповідальність за його реалізацію не буде на кого. Навчивши підлеглому виконувати те чи інше завдання у керівника з'явиться можливість ніколи його не виконувати надалі, а працівник може зрештою навчитися виконувати його швидше і краще.

делегування знижує авторитет керівника (це помилкова точка зору, адже керівник здатний виконувати тільки те, що під силу одній людині, а колективу, працюючому над загальним завданням, під силу значно більше. Тому керівнику слід ставити завдання і контролювати хід його виконання, а кожний працівник повинен вибирати власний шлях його вирішення, що тільки зміцнить авторитет керівника). Резюме: кількість переданих підлеглим повноважень не зменшує авторитет керівника, а навпаки зміцнює. Це властивість відповідальності. В менеджменті існує певна закономірність: чим більше повноважень керівник передає працівникам, тим більше виграє весь підрозділ. Виграє в ефективності праці й в ефективності робочої сили і сам керівник;

праця співробітників буде оплачуватися високо, а керівника — ні (така омана на шляху перетворення керівника з виконавця в керівника виконавцями звичайна річ, оскільки бути самому кращим у світі оператором підготовки даних, ще не означає бути кращим керівником інших операторів. Тому що від керівника очікують, що він буде очолювати і розвивати групу з кращих у світі операторів підготовки даних, що вимагає зовсім інших умінь і навичок. Тоді успіх керівника буде непрямим результатом зусиль інших, а також наявної підтримки з його сторони). Резюме: працівникам треба частіше надавати можливість виконати важливу справу і виконати її добре. Чим більше керівник делегує, тим більше надає, працівникам зручних випадків виявити себе. Керівника оцінюють за результатами роботи всього колективу;

делегування знижує гнучкість керівника (на практиці виявляється протилежне: чим більшому числу людей керівник делегує завдання, тим більше гнучкості він виявляє, оскільки його час вивільниться для вирішення інших важливих проблем). Резюме: керівнику слід делегувати повноваження якомога більшій кількості підлеглих і вони потурбуються про вирішення завдань, які необхідні для підтримки щоденного трудового процесу, чим вивільнять час, необхідний для розв'язання завдань, які не можна нікому делегувати;

працівники в організації занадто зайняті (у разі відсутності часу на навчання працівникам треба доручати завдання різного рівня складності, щоб переборюючи всі нові труднощі, домагаючись успіху у своїй справі, вони удосконалювали свою майстерність і постійно зростали, інакше багато хто з них може перетворитися в бездумних ледарів). Резюме: керівники повинні постійно підтримувати творчість і природне прагнення до знань своїх підлеглих, делегуючи їм певні повноваження відповідно до рівня їх професійної підготовки і особистісного розвитку;

працівники (підлеглі) не можуть зрозуміти всю ситуацію (думка про те, що, приховуючи від працівників інформацію, керівник може краще їх контролювати, не вірна. Не можна приховувати від підлеглих життєво важливу інформацію про стан справ в колективі і подальші плани та перспективи розвитку, тому як це наносить шкоду діяльності організації в цілому і кожному працівнику персонально). Резюме: працівники, які, як правило, є фахівцями у своїй професії і мають достатній досвід роботи, повинні мати повну і об'єктивну інформацію про діяльність організації, щоб побачити картину в цілому. Це значно підвищить ефективність їхньої роботи. Сподіваючись на те, що роблячи саме так, вони діють в інтересах всього колективу;

керівники повинні довіряти своїм підлеглим (необхідність делегування повноважень часто у керівників викликає страх, особливо на початку управлінської діяльності. Адже це відповідальність за успішне виконання певного завдання. У підлеглих також виникає це почуття і вони чинять опір делегуванню, через нестачу знань і вмінь, боязнь критики що веде до

невпевненості в своїх силах. Опір делегуванню виражається також у почутті страху перед відповідальністю). Резюме: керівник, делегуючи завдання, не знімає із себе відповідальність. Йому треба проявити довіру до іншої людини і переконати виконавця у необхідності зробити те, чи інше завдання. Розмова повинна бути відверта; обговорення існуючих проблем, що потребують розв'язання, має здійснюватися в діалозі; рішення повинно прийматися спільне; виконавець у праві розраховувати на додаткову підтримку доки цілком освоїться з новою роллю [66, с. 213-216].

На основі теоретичного аналізу наукової літератури з теорії менеджменту Г.В. Осовською виведені основні правила (техніка) делегування повноважень, з яких випливає цілий ряд обов'язків для суб'єктів управління: підібрати найбільш відповідних співробітників; розподілити сфери відповідальності; координувати і консультувати підлеглих; здійснювати контроль робочого процесу і результатів; давати оцінку своїм співробітникам (не лише хвалити, а й об'єктивно критикувати); своєчасно інформувати керівника; сповіщати керівника про всі незвичайні випадки; координувати свою діяльність із своїми колегами і дбати про обмін інформацією; підвищувати кваліфікацію для того, щоб відповідати вимогам [66, с. 217].

Основна проблема делегування повноважень полягає, насамперед, в тому, скільки справ керівник може доручити, не пред'являючи до співробітників надмірних вимог, а не в тому, скільки справ він повинен делегувати, щоб розвантажити себе і вивільнити свій час. До процесу делегування треба підходити виважено і відповідально. Теоретично можна делегувати своїм працівникам усе, що завгодно. Проте існують певні обмеження і, керівнику слід діяти у відповідності з відомим у менеджменті постулатом: є завдання, які краще делегувати працівникам, але є обов'язки, які керівники повинні залишити собі.

Доречно делегування починати з завдань, що істотно не впливають на діяльність навчального закладу. Тобто, якщо вони не будуть виконані в термін або не укладуться в загальний бюджет, це не нанесе нікому великої шкоди. По

мірі набуття досвіду працівниками завдання треба ускладнювати, при цьому обов'язково слід враховувати рівень кваліфікації співробітників (завдання повинні відповідати цьому рівню або дещо перевищувати його). Доручаючи завдання, слід визначитись у часі: якщо завдання складне і може виконуватись поетапно, то складається графік його виконання і визначаються відповідальні працівники. Контроль за виконанням будь-якого завдання і результатами роботи з боку керівника є обов'язковою умовою.

Існує класифікація завдань, які вимагають делегування. Це, насамперед, загальні для організації види робіт:

дрібні справи, наприклад, особистий контроль табеля робочого часу працівників, перевірка виходу на роботу педагога або наповнюваності групи, організація чергування в навчальному закладі тощо (для керівника немає більшої небезпеки розтрати часу марно, ніж спроба вникнути в усі деталі діяльності організації). Резюме: обов'язок керівника – організувати роботу усього колективу на реалізацію загальної мети. Виконання особистих завдань – справа підлеглих. Зусилля керівника слід зосередити на найбільш важливих завданнях, розв'язання яких дозволяють найбільш ефективно організувати працю в колективі;

збір інформації, наприклад про стан на ринку праці, конкурентів, зміст навчання з тієї чи іншої професії або спеціальності або пошук статистичних даних у бібліотеці чи мережі Інтернет тощо вважається неефективним використанням часу керівником (на що дуже часто витрачають свій час керівники на практиці). Зосереджуючи увагу на читанні газет, звітів, книг, журналів, керівник вимушений відкласти самі важкі завдання управління на потім. Резюме: завдання керівника бачити загальну картину, для чого йому необхідно проаналізувати і осмислити зібрані підлеглими різноманітні дані і вирішити, що робити для розв'язання проблеми, яка виникла, або для подальшого розвитку організації (справи, процесу). У такому разі час керівника буде використовуватись більш ефективно;

постійні доручення, як правило це повсякденна поточна робота, перевірка відвідування занять учнями, подача заявок на харчування учнів у їдальні, перевірка наявності журналів обліку успішності і відвідування та інші. Виконання цієї роботи доцільно доручити підлеглим. Управління професійно-технічним навчальним закладом має певну особливість: директору періодично надходять від керівників вищого рівня управління завдання, які з часом починають повторюватись. У такому разі директору навчального закладу треба уважно вивчити особливості цих завдань: їх зміст, витрати часу на його виконання, періодичність подання звіту в органи управління тощо. Потім визначитись, кому за функціональними обов'язками близьке це завдання і хто із підлеглих краще зможе його виконати, що потрібно зробити для навчання працівників виконанню цього завдання. З'ясувавши все це, слід підготувати графік виконання завдання і доручити його конкретному працівнику. Якщо завдання складне, то можна разом з виконавцем розробити план дій щодо його виконання і при необхідності залучити інших працівників. Резюме: час керівника незрівнянно дорожче, щоб витратити його на рутинні завдання, виконувати які він навчився вже багато років тому.

заміщення керівника – це звичайна річ у навчальному закладі, оскільки йому дуже часто доводиться бути одночасно в декількох місцях. Тоді виконувати роль керівника надається можливість підлеглим. Дуже часто директори практикують замість себе направляти підлеглих на різні конференції, наради, вирішувати оперативні питання в органах влади. Резюме: важливо зорієнтуватися, які заходи керівник повинен обов'язково відвідувати самостійно, а на яких може представляти навчальний заклад хтось із підлеглих, компетентний у даному питанні.

майбутні обов'язки можуть бути у тих підлеглих, які віднесені до категорії резерву на керівні посади у навчальному закладі і до виконання цих обов'язків працівників слід готувати: формувати необхідні уміння і навички щодо виконання функціональних обов'язків, певні компетентності, у тому числі й особистісні

якості такі, як відповідальне ставлення до виконання дорученої справи, здатність до постійного підвищення рівня професійних знань, інноваційної діяльності тощо. Резюме: доручаючи певні завдання співробітникам, які у майбутньому ввійдуть у коло компетенцій даному посадовцю, ускладнюючи їх з часом, керівник навчає молодих виконавців за рахунок внутрішніх резервів, не витрачаючи на їх навчання коштів із бюджету навчального закладу. Разом із зростанням складності завдань у співробітника зростає віра в свої можливості й відбувається його зростання в організації та адаптація до нових обов'язків у колективі [57, с. 218].

Науковцями чітко визначене коло завдань, які не підлягають делегуванню підлеглим. Проміж них частина невід'ємної роботи керівника, тобто ті функції, делегуючи які, керівник не в змозі буде виконувати свої основні обов'язки:

довгострокове планування та визначення мети діяльності навчального закладу. Становище, яке займає керівник, надає йому унікальну можливість бачити перспективу розвитку професійно-технічного навчального закладу. Тому передбачення і проектування його подальшої діяльності – один з основних обов'язків керівника. Звичайно, він може скористатися допомогою будь-кого із співробітників і, навіть, повинен залучати колектив до цієї роботи (доручати підготовку вихідних даних, аналіз результатів діяльності окремих підрозділів, підготовку пропозицій до перспективного плану, цільових програм тощо), але провідна роль – роль організатора і натхненника повинна завжди залишатися за ним. Резюме: розробка стратегії розвитку навчального закладу, довгострокових планів та визначення мети діяльності колективу – обов'язок керівника. Організація функціонує набагато ефективніше, якщо в ній усі йдуть разом і в одному напрямі.

Оцінка діяльності, дисципліна і стягнення – невід'ємна частина функціоналу директора професійно-технічного навчального закладу. Керівник ставить перед працівниками цілі і визначає завдання, встановлює нормативи (певні вимоги) щодо очікуваних певних результатів. За їх допомогою він буде оцінювати досягнення працівників у виконанні дорученої справи. Резюме: тільки керівник вирішує, чи досяг працівник результатів відповідно

встановлених ним вимог і відповідно оцінює їх. Керівник не повинен делегувати подібні завдання — від цього програють усі.

Політично зафарбовані ситуації мають завжди місце в управлінні професійно-технічним навчальним закладом і доручати ці справи працівникам не зовсім коректно, оскільки вони потребують загальної уваги і вивчення. Бути керівником не завжди просто. Для виконання завдань такого роду можна підключити персонал до збору вихідних даних, але завершити виконання завдання необхідно тільки власними силами.

У роботі кожного працівника постійно виникають конфіденційні обставини, пов'язані з певною інформацією, вільний доступ до якої повинен бути закритий або обмежений. Наприклад, розміри окладів, заробітна плата, дані про приватну власність і особисте оподаткування. Не помірковане надання такої інформації різним суб'єктам управління може мати досить руйнівні наслідки для організації [57, с. 218-220].

У науковій літературі з менеджменту сформульовані правила делегування повноважень підлеглим. На нашу думку, вони мають зацікавити керівників професійно-технічних навчальних закладів. Тому вважаємо доречним навести їх в цій главі:

Делегуйте завчасно! Рішення про те, що і кому Ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.

Делегуйте у відповідності до здібностей і можливостей своїх співробітників.

Делегуйте з урахуванням необхідності мотивації та стимулювання своїх співробітників.

Делегуйте завдання або роботу за можливістю повністю, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.

Пояснюйте співробітнику, про що йде мова: про окремий випадок чи довготривале делегування.

Однорідні завдання делегуйте за можливістю одному і тому ж співробітнику.

Переконайтесь, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за завдання.

Не доручайте для надійності одну й ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це.

Передавайте співробітнику разом з робочим завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.

Давайте співробітнику якомога повні та точні інструкції, інформацію про його завдання. Впевніться в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно.

Пояснюйте значення та мету завдання (мотивація та цілеустановка).

Значні і важливі завдання доручайте наказовим шляхом, якщо необхідно, в письмовій формі.

Про нові і складні завдання повідомляйте за п'ятиступеневим методом:

- а) підготувати співробітника;
- б) пояснити завдання;
- в) показати, як виконувати роботу;
- г) довірити співробітнику подальше виконання завдання під наглядом і коригувати його;
- д) передати співробітнику роботу цілком і здійснювати контроль тільки за виконанням.

Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання з метою кращого виконання доручених йому відповідальних завдань.

Забезпечуйте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.

Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і таким чином «перекреслювати» делегування.

Надайте співробітнику впевненість в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у Вас поради й підтримки.

Вимагайте від співробітника звіт через встановлені проміжки часу про те, як просувається справа.

Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і терміново

інформуйте співробітника про результати контролю.

Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки в роботі. Дозволяйте співробітнику представляти у вищій інстанції доручене йому завдання як його роботу або брати участь в її представленні на відповідному рівні [66, с. 220-221].

При делегуванні повноважень не виключені помилки, тому важливо контролювати процес виконання дорученої справи, щоб своєчасно їх попередити. Методи, за допомогою яких можна контролювати виконання завдань, поділяються на формалізовану систему контролю (ручна або комп'ютеризована), коли створюються система для реєстрації завдань і визначених термінів та ведеться особисте спостереження шляхом регулярного відвідування підлеглих й перевірки їхніх успіхів (неформальна система контролю); контрольні виміри (здійснення періодичних замірів результатів діяльності працівників і контроль за відповідністю їх визначеним нормативам); звіти про роботу, які повинні здійснюватися регулярно і у різних формах про хід виконання завдань, отримані результати, динаміку змін і досягнутий прогрес.

Контроль за виконанням завдань (делегованих повноважень) не тільки дисциплінує підлеглих, але й допомагає керівнику своєчасно виявити проблеми, з якими зустрічаються працівники, надати необхідних рекомендацій щодо подальших дій для завершення завдання. Тобто робота над завданням здійснюється під керівництвом і владою керівника. У разі виявлення неправильного делегування повноважень (працівники нездатні виконати доручені їм завдання), керівник може перепризначити виконавця, але таке рішення повинно прийматися як виняток. У такому випадку доручені їм завдання, треба передати працівникам, які мають більше можливостей для їх успішного виконання.

Для керівника важливо завжди пам'ятати, що, що кожен працівник унікальний – належить він до педагогічного колективу чи до допоміжного персоналу. Тому вибір методів контролю має бути індивідуальний. Якщо досвідчений працівник не вимагає щоденної уваги, то новий або недосвідчений потребує значно більше уваги і підтримки з боку керівника.

З метою підвищення ефективності контролю за виконанням повноважень, делегованих керівником своїм підлеглим слід дотримуватись певних правил: виробити правильний підхід до працівника (якщо працівник виконує своє завдання при мінімальному керівництві зі сторони керівника, то необхідно використовувати систему контролю лише з декількома критичними контрольними точками на всьому шляху, а якщо працівник вимагає більшої уваги, то необхідно створити систему, яка передбачить безліч контрольних точок на шляху досягнення поставленої мети); користуватися ручною роботою або комп'ютеризованою системою відстеження завдань, які керівник дав працівникам (використовувати щоденник часу, персональний електронний асистент або програму контролю за часом); тримати відкритими лінії спілкування (працівники повинні знати, що вони завжди можуть звернутися до керівника, який надасть додаткові консультації щодо суті завдання та шляхів його розв'язання, а при необхідності з'ясує, чи не потрібно їм додаткове навчання або кращі ресурси); дотримуватися угод, що укладені працівниками (у разі затримання у часі звіту про виконання завдання, слід з'ясувати, з якої причини це сталося, а потім переконатися, що працівник розуміє важливість прийняття персональної відповідальності за свою роботу, і здатний досягти поставлених цілей); нагороджувати за роботу, що відповідає або перевершує очікування, і засуджувати роботу, що не задовольнила очікувань (працівники повинні знати, коли їм не вдалося виправдати очікування керівника, тому варто завжди звертати увагу як на гарні вчинки, так і на погані); визначати нормативи, тобто треба встановити з працівником угоду з нормативів, які повинні бути реальними й здійсненними, а також визначити види контролю, що будуть використовуватися для перевірки ходу виконання завдання; надавати повноваження, які необхідні для виконання ним завдання без постійних перешкод або відмовлень з боку інших працівників; надавати підтримку працівнику, тобто визначити ресурси (фінанси, навчання, поради тощо), необхідні для виконання завдання; дістати згоду працівника (повторивши завдання, треба переконатися, що виконавець правильно його розуміє і згодний виконати) [66, с. 222-

223]. Таким чином, цілком очевидно, що у делегуванні повноважень зацікавлені обидві сторони – керівник і працівники, за умов його правильного і коректного виконання.

Делегування повноважень поділяють на взаємозв'язані і взаємовизначальні елементи: завдання, повноваження, відповідальність. Завдання (обов'язки) делегуються, головним чином формально і завжди зверху донизу (перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління, потім частина завдань, що відповідає функціям керуючого даного рівня, залишається за ним, всю іншу, набагато більшу за обсягом роботу, він делегує своїм безпосереднім підлеглим, які повторюють цей процес). Характерним є те, що обсяг роботи, який залишився, і який доручається підлеглим працівникам, поступово зменшується. Таким чином, у керівника нижчого рівня залишається стільки роботи, скільки можуть виконати безпосередньо його підлеглі. З кожним делегованим завданням зменшується обсяг роботи, що делегується. Однак для системи в цілому сума завдань залишається незмінною.

Повноваження (носять переважно формальний характер і делегуються зверху донизу) – це комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник і закріплюються за визначеною функцією, а тим самим і за працівником, що виконує цю функцію (загальний обсяг повноважень у процесі делегування не змінюється, а лише розподіляється між окремими працівниками).

Між повноваженнями і завданнями існує зв'язок. Якщо разом із завданнями працівник повинен бути наділений відповідними правами для його виконання, делегування повноважень потребує від виконавця певної волі до дії відповідно до власного професіоналізму та прагнення до використання наданих повноважень з метою виконання завдання. Обмеження повноважень сковує працівника і порушує плавний хід виконання завдання.

Обсяг переданих повноважень і визначених завдань у всіх випадках повинні бути врегульовані. Звичайно менеджери делегують повноваження лише частково, залишаючи за собою головну їхню частину, що дає їм можливість також брати участь у роботі. На практиці належна рівновага в цьому відношенні досягається поступово, в результаті систематичного уточнення повноважень. Сьогодні загальною тенденцією в управлінні ефективно функціонуючих організацій, підприємств і фірм є максимальна децентралізація повноважень, які передаються до низових рівнів управління. Відповідно керуючим низовими рівнями в ієрархії управління організацією надається право самостійно приймати рішення, що обов'язково відобразиться на діяльності організації – професійно-технічного навчального закладу в цілому.

Третім елементом, який пов'язаний з делегуванням, є відповідальність. Її сутність полягає в зобов'язаннях, які впливають з делегуванням завдань і повноважень. Ці зобов'язання покладаються на вищестоящих керуючих — тих, хто доручає завдання і наділяє повноваженнями.

Слід звернути увагу на ще одну особливість децентралізації управління – на відміну від завдань і повноважень, відповідальність не підлягає делегуванню. Вона виникає з самого процесу делегування, але її не можна, подібно завданням і правам, передати іншим особам і таким шляхом позбутися її. Це значить, що керівник відповідає за всі повноваження, які покладені на нього, хоча деякі з них він делегує нижче. Отже, він відповідальний не тільки за свою роботу, але і за роботу всіх підлеглих йому осіб. Таким чином, відповідальність зростає по вертикалі – в напрямку знизу нагору, до вищих рівнів управління організацією: чим вищу посаду займає керівник в організації, тим більшу відповідальність він несе. Отже, обсяг відповідальності в цілому в системі збільшується. Найважливішим принципом делегування є: "Немає і не повинно бути обов'язків без відповідних прав, а прав — без відповідальності". Порушення цього принципу неминуче спричиняє зниження ефективності управління персоналом [66, с. 223].

Важливим структурним блоком організаційної структури управління професійно-технічним навчальним закладом є розподіл повноважень між посадами. У теорії менеджменту вважається, що «повноваження – це влада, делегована організацією». У разі розподілу повноважень керівники повинні вирішити два специфічні питання: делегування і децентралізацію. Делегування – це «формування моделі повноважень між керівником і одним або більше підлеглими; точніше, це процес, за допомогою якого керівник доручає частину своєї роботи іншим» [66, с. 214]. Процес делегування здійснюється у три етапи:

перший – передача керівником відповідальності або доручення підлеглому конкретного завдання;

другий – інструктування підлеглого щодо підготовки звіту (разом з відповідальністю особа також отримує повноваження, як-то: право офіційно вимагати потрібну інформацію з конфіденційних джерел, керувати групою інших робітників тощо);

третьою – визначення звітності для підлеглого (підлеглий приймає зобов'язання вирішити завдання, поставлене керівником).

Вважається, що повноваження можна передавати від однієї особи до іншої. В кожному професійно-технічному навчальному закладі розробляються моделі повноважень багатьох посад. За визначенням, наведеним Г.В. Осовською, децентралізація – «це процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівня». Таким чином, у децентралізованій організації право ухвалення рішень і повноваження делеговані згідно із субординацією вниз. Однак, потрібно пам'ятати, що «децентралізація є протилежним кінцем початку іншого процесу – централізації, яка передбачає систематичне утримування влади в руках менеджерів вищого рівня» [66, с. 214]. Тому в централізованих організаціях право ухвалення рішень і влада належать вищому рівню менеджменту. Слід зауважити, що організації ніколи не є повністю децентралізованими або

централізованими: деякі підприємства вибирають позицію ближчу до першого стану, інші – до другого.

Стан управління в професійно-технічному навчальному закладі щодо децентралізації – централізації визначають відповідно до зовнішнього середовища організації. Звичайно, що чим складніше середовище, тим більше виявляється тенденція до децентралізації. Кожна організація (професійно-технічний навчальний заклад) також намагається дотримуватися своїх попередніх традицій і принципів, тому є певний зв'язок між тим, що було вибрано керівництвом і колективом після заснування і що вибирається сьогодні з двох напрямів – децентралізацію чи централізацію. Традиційно в системі управління професійно-технічними навчальними закладами існувала жорстка централізація, що спостерігається й нині. На це вказує природа ухвалених рішень. Тому введення в цій системі децентралізованого управління пов'язане з певним ризиком і невизначеністю, що на даному етапі поки що гальмує процес розвитку суб'єктів управління. Йде переосмислення ситуації, напрацювання законодавчої бази. Кожному директору зрозуміло, що чим дорожче і ризикованіше рішення, тим більший тиск централізації вони відчують з боку обласної ланки управління сферою професійної освіти і навчання, на які перекладено зараз більшість повноважень. У більшості колективів поки що превалює централізоване управління, що на етапі перетворень є цілком виправданим з точки зору теорії управління і менеджменту. Підсумовуючи, слід зазначити, що не існує чітко розроблених правил щодо проведення централізації чи децентралізації управління організацією.

Директор професійно-технічного навчального закладу як суб'єкт управління освітньою установою в регіоні визначається сам на якому етапі і в якій мірі має застосовуватись принцип централізації – децентралізації. Для більшої впевненості і мобільності в використанні цих важливих механізмів йому потрібна сьогодні спеціальна підготовка щодо розвитку управлінської компетентності. Це надасть йому найбільш широкого розуміння ситуації в регіоні, можливості використовувати людський потенціал в управлінні

розвитком підпорядкованого навчального закладу. Основною формою такої підготовки має стати самоосвіта.

**Інформаційно-аналітичне забезпечення
управління професійно-технічними навчальними закладами:
теоретико-прикладний аспект**

У вирішенні стратегічних проблем економічного і соціального розвитку України важлива роль належить системі освіти, яка активно впливає на зростання культури нації, сприяє множенню духовних багатств суспільства. Основну задачу, що ставить держава і суспільство перед системою освіти – формування різнобічно розвиненої гуманної особистості, – неможливо вирішувати без удосконалення управління системою освіти як в державі, так і в її регіональних підсистемах, що мають свої певні особливості, характерні лише для конкретного регіону, тенденції для зростання автономії навчальних закладів, їх стабільного розвитку, конкурентоспроможності освітніх послуг. Побудова нової моделі системи управління сферою освіти потребує «налагодження високопрофесійного наукового, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень, подолання розрізненості адміністративних даних» [50,5]. Очевидно, що нині управління системою освіти на будь-якому рівні потребує суттєвого «удосконалення технологічних процесів збирання, зберігання та опрацювання усіх інформаційних матеріалів, що циркулюють у системі управління освітою, а також процесів підготовки і прийняття управлінських рішень на основі широкого впровадження ІКТ в практику управління освітою» [26,173]. Розв'язання цієї проблеми нерозривно пов'язано з вирішенням питання «збалансованого підвищення рівня галузевого управління», розвиток якого, вважають вітчизняні вчені, покликаний задовольняти сьогоденні і перспективні потреби суспільства і освіти. Його ефективність залежить від багатьох чинників і, в першу чергу, від інтенсивності впровадження досягнень науки про управління та розвиток

методів і засобів інформатики. Впровадження новітніх управлінських і комп'ютерних технологій, систем моніторингу ефективності управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях потребують створення інформаційних ресурсів і банку даних на всеукраїнському, регіональному, місцевому рівні та рівні навчального закладу.

Аналіз наукових праць з означеної проблеми вказує на широкий міждисциплінарний діапазон цих досліджень. Інформаційне забезпечення управління навчальним закладом знаходиться в центрі уваги вітчизняних і зарубіжних учених: А. Багдуєвої, В. Бикова, В. Гуменюк, Ю. Дорошенка, М. Жалдак, Л. Калініної, Г. Козлакової, П. Лузана, О. Назарової, Л. Петренко, О. Рогозіної, І. Синельник, Н. Тверезовської, П. Третьякова та інших. Проблеми систематизації управлінської інформації висвітлені в працях О. Ануфрієвої, Р.Гуревича, Л. Даниленко, Я. Камінського, І. Лікарчука, В. Маслова, Л. Онищук, Н. Островерхової, В. Пікельної, В. Радкевич, І. Савченко, О. Удада, Т. Шамової. Питання впорядкування збору, обробки, збереження організаційно-управлінських даних вивчали В. Бодрякова, Н. Вербицька, В. Журавльова, В. Руденко. Ними обґрунтовано теоретико-методологічні засади управління закладами освіти, педагогічні умови підготовки фахівців з використанням інформаційних технологій, впровадження нових інформаційних технологій в управління якістю навчального процесу.

Проте варто звернути увагу на те, що більшість науковців досліджували процеси інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління загальноосвітньою школою. Вивчення проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління професійно-технічною освітою і навчанням, зокрема управління ПТНЗ в регіоні, вітчизняною педагогічною наукою ще тільки починається. Аналіз наукових публікацій за останні п'ять років свідчить, що значні дослідження щодо інформаційно-аналітичної діяльності професійно-технічних навчальних закладів проведено Департаментом професійно-технічної освіти Міністерства освіти і науки України та Інститутом професійно-технічної освіти АПН України за підтримки Проекту

Європейського Союзу TACIS «Підвищення ефективності управління професійно-технічною освітою на регіональному рівні в Україні». У рамках цього проекту розроблено інформаційно-аналітичну систему, сутність якої полягає у збиранні даних, що стосуються стану розвитку профтехосвіти в регіонах, їхньої аналітичної обробки з метою подальшого використання у прийнятті ефективних рішень. Створені регіональні інформаційно-аналітичні центри, а також інформаційно-аналітичні центри професійно-технічних навчальних закладів, діяльність яких спрямована на забезпечення системного аналізу результатів професійної підготовки кваліфікованих робітників, створення банків даних щодо потреб регіонального ринку праці і сучасних виробничих технологій; інноваційного педагогічного досвіду в сфері професійної освіти і навчання. Безсумнівно, накопичений аналітичний матеріал за різними індикаторами ефективності діяльності професійно-технічних навчальних закладів (працевлаштування випускників, зміст навчання і навчально-методичного забезпечення, ефективність навчання, педагогічні працівники, доступність професійно-технічної освіти, матеріально-технічна база, фінансування) дає змогу відстежувати професійну та особистісну траєкторію розвитку випускників, стан їх закріплення на виробництві і на цій основі планувати та успішно реалізовувати освітньо-професійні проекти [84]. Таким чином, керівники професійно-технічних навчальних закладів отримують можливість запровадження в практичну діяльність технології управління за результатами, ефективність якої доведена в розвинених країнах світу.

Вважаємо доцільним у контексті зазначеної теми проаналізувати особливості регіонального управління в сфері професійної освіти і навчання. Для цього думаємо, що необхідно з'ясувати суть поняття «регіональна політика», яка сьогодні з другорядних позицій виходить на одну з головних, оскільки поширюються процеси регіоналізації та дерегіоналізації (прикладом є Європейський Союз), і активно реалізується відносно управління професійно-технічною освітою в Україні. За результатами дослідження

вітчизняні вчені дійшли висновку, що «регіональною політикою вважають сферу діяльності з управління економічним, соціальним, екологічним і політичним розвитком країни у регіональному аспекті відповідно до заздалегідь розробленої програми» [20, с. 63]. Її головна мета полягає у створенні на сучасному етапі розвитку країни умов, що дозволять регіонам повністю реалізувати наявний потенціал, зробити максимальний внесок у національну економіку. Відповідно до мети завданнями регіональної політики вважають підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення їхнього ресурсного потенціалу, забезпечення розвитку людських ресурсів, розвиток міжрегіонального співробітництва. Визначено пріоритетні шляхи вирішення цих завдань: вдосконалення державного регулювання у сфері соціально-економічного розвитку регіонів, відповідних правових, організаційних, економічних механізмів, а також підвищення ролі та відповідальності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування за вирішення покладених на них повноважень і завдань.

З поняттям «регіональна політика» в теорії державного управління тісно пов'язане інше поняття – «регіональне управління», яке в колективному монографічному дослідженні «Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети» розглядається у контексті управління економікою, і визначається як скоординований вплив регіональних органів влади на відтворювальні процеси в регіоні з метою забезпечення збалансованого розвитку території й поліпшення завдяки цьому якості життя населення. Такий погляд вчених на регіональне управління дозволяє розглядати регіон як цілісну, складну систему з відповідними в ній соціально-політичними й економічними процесами, наявними об'єктами та суб'єктами управління, серед яких є навчальні заклади системи професійної освіти і навчання.

Відомо, що регіон – це складова загальнодержавної економічної системи, і тому регіональне управління економічними процесами спрямовується на досягнення цілей подвійного характеру. З однієї сторони

має здійснюватися оптимальний територіальний розподіл праці та виробництво необхідних видів продукції і бажаних обсягів у регіональному і загальнодержавному аспектах, а з іншої – владні структури регіонів повинні постійно приймати і реалізовувати ефективні управлінські рішення щодо задоволення життєвих інтересів мешканців регіону [20, с. 64]. У дійсності об'єктивними передумовами регіональної політики є структурна неоднорідність простору країни в природно-географічному, ресурсному, економічному, соціальному, етнічному і політичному аспектах. Очевидно, що подібна неоднорідність, інтереси і особливості регіонів мають враховуватися під час проведення будь-якого заходу. Тому в кожному регіоні управління регіональною освітньою системою має свої особливості: мету, зміст, форми і методи управління.

Проблеми управління регіональними освітніми системами вивчав Д.А. Новіков. Зауважимо, що регіональні освітні системи він розглядає як сукупність навчальних закладів регіону, які сумісними зусиллями реалізують у певній наступності навчальні програми і державні освітні стандарти різного рівня і спрямованості, а також органів управління освітою. Такого ж розуміння цього поняття будемо дотримуватися і ми у нашому подальшому дослідженні. Діяльність регіональної освітньої системи підпорядкована єдиній меті – задоволення попиту на освітні послуги зі сторони населення регіону і попиту на випускників всіх її компонентів (навчальних закладів різного типу і різного рівня акредитації, різної форми власності) з боку економіки регіону [59, с. 5]. Саме наявність мети відрізняє регіональну освітню систему від регіональної мережі навчальних закладів і органів управління, що розглядаються як окремі об'єкти управління (організаційні, економічні, соціальні тощо). Учений підкреслює, що регіональна мережа навчальних закладів лише характеризує склад і структуру регіональної освітньої системи, в той час як мета визначає її функції. На основі проведеного дослідження ним розроблені модель регіональної освітньої системи та концептуальні положення управління нею. Зміни регіональної

освітньої системи, спрямовані на досягнення більш повної її відповідності цілям функціонування Д.А. Новіков називає оптимізацією. За його визначенням оптимізація регіональної освітньої системи може здійснюватися на двох рівнях: якісному (достатньо сформулювати загальні принципи і перелічити механізми прийняття управлінських рішень) і кількісному (необхідно побудувати кількісну модель і запропонувати методи її аналізу) з урахуванням специфіки конкретного регіону та досвіду інших регіонів [59, с. 6].

Слід зазначити, що як якісні, так і кількісні зміни можуть здійснюватися лише на основі аналізу реального стану регіональної освітньої системи. Такий аналіз можливий у разі отримання об'єктивної інформації від усіх структурних компонентів цієї системи. Отже, необхідність інформаційного забезпечення управління окремим навчальним закладом і системою освіти в регіоні є об'єктивною реальністю сьогодення кожного керівника так само, як і реалізація ним у практичній діяльності контрольної та аналітичної функцій управління. Досліджуючи інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом, В.В. Гуменюк підкреслює, що в епоху інформаційного суспільства основною характерною рисою наукового управління в будь-якій галузі є «вивчення, розуміння та регулювання інформаційних процесів, які відбуваються в тому чи іншому об'єкті, адже управління за своєю сутністю – це процес переробки інформації: взаємодія його підсистем являє собою інформаційний обмін» [19, с. 1]. Аналіз наукових основ інформаційного забезпечення та його якісного стану в процесі практичної управлінської діяльності керівників загальноосвітніх шкіл дослідниця здійснювала за такими показниками: наявність систематизованого змісту інформації, її типізація; відповідність змісту інформації цілям, завданням, вимогам до якості управління (питома семантична ємкість інформації); наявність чітко визначеного комплексу об'єктів зворотного зв'язку та своєчасне надходження зворотної інформації; цілеспрямоване формування інформаційних потоків; комплексність

використання методів збору інформації, раціональність витрат бюджету робочого часу суб'єктами управління при досягненні максимально можливих для конкретних умов результатів. Отримані дані дозволили їй якісний стан інформаційного забезпечення практичної управлінської діяльності керівників навчальних закладів умовно поділити на три рівні: *емпіричний* (робота з інформацією ґрунтується на основі досвіду та інтуїції без опори на чіткі положення науки), притаманний 94% керівників; *науковий* – (робота з інформацією здійснюється у відповідності з обґрунтованими теоретичними засадами) використовується 4% керівників; *оптимальний* (здійснюється науковий підхід до побудови системи інформаційного забезпечення у поєднанні з використанням комп'ютерних технологій в управлінській діяльності), який застосовується лише 2% керівників. При цьому були виявлені типові недоліки в організації інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Це: неусвідомленість, невизначеність цілей управління; недостатня розробка змісту управлінської інформації; незнання, неврахування, інколи свідоме ігнорування фундаментальних принципів побудови та функціонування системи інформаційного забезпечення; непорядковане функціонування інформаційних потоків; відсутність горизонтальної та вертикальної обробки інформації з різним ступенем узагальнення даних; не розробленість структурних – вертикальних та горизонтальних – зв'язків в організації інформаційного забезпечення [19, с. 7-9].

Досвід роботи свідчить про наявність більшості аналогічних вад у роботі з інформацією в системі управління ПТНЗ. Тому на етапі розбудови інформаційно-аналітичної системи на рівні регіону і на рівні окремих навчальних закладів професійної освіти і навчання вважаємо доречною самодіагностику стану інформаційного забезпечення управлінської діяльності керівників ПТНЗ за наведеними показниками. Це дозволить професійно на науковій основі визначити його реальний рівень з метою узгодження стартових позицій для подальшої роботи у напрямі

вдосконалення та переведення на вищий рівень. Крім цього з'явиться можливість визначення рівня підготовки керівників (директори ПТНЗ, їх заступники, голови циклових комісій, громадських формувань, керівників обласних відділів, причетних до управління професійною освітою та навчанням, директори центрів зайнятості населення тощо) до впровадження інформаційно-аналітичної системи в регіоні. В такому разі стане зрозумілим, з яких питань треба проводити семінари, обговорення яких проблем слід винести на оперативні наради, а з яких варто провести цикл тренінгів. Водночас з'явиться можливість визначитись з переліком проблем для здійснення подальшого наукового пошуку, результати якого, безперечно, будуть затребувані практиками на всіх рівнях ієрархії управління. Адже аксіоматичною є взаємозалежність між рівнем управління і науковою підготовкою керівника: там, де директор навчального закладу «сам є дослідником і популяризатором свого досвіду», результати, як правило, свідчать про рівень управління, який можна порівняти з високим мистецтвом.

Вивчення і узагальнення теоретичних засад інформаційного забезпечення управління педагогічними системами дозволяє стверджувати, що сьогодні в науці досить ґрунтовно і широко висвітлені основні теоретичні аспекти цієї проблеми: виявлено особливості і роль інформації (знання про інформацію весь час поповнюються новими відкриттями, теоретичними положеннями, які не можна не враховувати в процесі життєдіяльності і управління освітніми системами); визначено і конкретизовано інформаційні джерела; обґрунтовано значення та забезпечення зворотного зв'язку в інформаційній діяльності суб'єктів управління; розкрито шляхи надходження інформації до керівників навчальних закладів; всебічно розроблено класифікацію інформації; охарактеризовано методи і засоби збору, обробки, збереження даних, обґрунтовано основні теоретичні засади систематизації управлінської інформації тощо. Отримана інформація повинна піддаватися ретельному аналізу, результати якого керівнику належить використовувати в

управлінській діяльності (реалізація технологічних функцій: цілепокладання, планування, організація, координація, контроль, корегування, аналіз). Таким чином, інформаційно-аналітична діяльність – це збір, обробка, збереження інформації та її аналітичне опрацювання з метою прийняття управлінських рішень.

Для створення інформаційно-аналітичної системи безпосередньо у вищому професійному училищі ми звернулися до теоретичних напрацювань вітчизняних учених і насамперед опрацювали категоріально-понятійний апарат. Так, у педагогічній науці здебільше використовується поняття «інформаційне забезпечення управління» навчальним закладом, під яким розуміють спеціально організовану систему збору, обробки, збереження та наступного використання чітко визначеного комплексу інформації, яка відображає і забезпечує реалізацію цілей та завдань управління. Відомо, що побудова системи цільового інформаційного забезпечення потребує цілеспрямованого формування інформаційних потоків. Саме вони розглядаються основним видом системоутворювальних зв'язків процесу управління. Їх правильне і раціональне формування дозволяє побачити специфіку закономірностей управлінської діяльності як інформаційної системи. Тлумачення поняття «інформаційні потоки в педагогічних системах» не існувало у вітчизняній педагогічній літературі до початку ХХІ століття. Вперше дала йому визначення В.В. Гуменюк: «Інформаційні потоки – це організований рух інформації, структурованої на підставі змістовно-цільового взаємозв'язку та впорядкованості, спрямованої від джерела до суб'єкта-користувача» [19, с. 10]. Нею також розроблена та експериментально перевірена модель цільового інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом, на яку ми орієнтуємося у створенні інформаційно-аналітичної системи, адаптуючи її до умов регіону та вищого професійного училища.

Ефективною підтримкою та підґрунтям для подальшого розвитку інформаційно-аналітичної системи управління професійно-технічним

навчальним закладом в регіоні є результати дослідження співробітників Всеукраїнського ІАЦ ПТО, створеного на базі науково-дослідної лабораторії Інституту професійно-технічної освіти АПН України [84].

У своїй практичній діяльності ми виходимо з того, що інформаційно-аналітичні системи будуються на основі оперативних даних, одержуваних у режимі реального часу з оперативних систем, що автоматизують основні види діяльності організації, а також інших доступних джерел даних, які можуть знадобитися при прийнятті стратегічних рішень. Базовий комплекс інформаційно-аналітичних систем торкається всієї управлінської вертикалі: корпоративної звітності, аналізу бізнесу, фінансово-економічного й стратегічного планування. Нині вже доведено, що інформаційно-аналітичні системи є надбудовою над уже функціонуючими на підприємстві інформаційними додатками, не роблячи особливого впливу на їхнє функціонування й не вимагаючи їхньої заміни. Ключовою функцією цих систем є акумулювання даних по всіх видах діяльності [84].

Слід зазначити, що інформатизація суспільства, технологічний розвиток та автоматизація виробництва, конкуренція на робочих місцях – це сучасні тенденції, які мають вплив на функціонування та розвиток професійно-технічних навчальних закладів, основною метою якого є підготовка висококваліфікованого робітника, здатного реалізувати себе на ринку праці. Досягти цієї мети можна лише шляхом здійснення моніторингу освітніх послуг на регіональному ринку праці. Саме з цією метою у Бурштинському ВПУ торгівлі та ресторанного сервісу в систему управління введена інформаційно-аналітична служба. Її діяльність спрямована на створення інформаційного ресурсу щодо забезпечення навчального закладу інформацією про стан і тенденції розвитку регіонального ринку освітніх послуг, необхідної для своєчасного реагування на його потреби, потреби особистості, покращення якості підготовки кваліфікованих робітників та прийняття ефективних управлінських рішень.

Необхідно зазначити, що створення інформаційно-аналітичної служби стало можливим завдяки комп'ютеризації та інформатизації навчального закладу. У зв'язку із цим стало на часі формування інформаційної бази професійно-технічних навчальних закладів, яка передбачає відбір внутрішньої і зовнішньої інформації з напрямів фахової підготовки; структурування і створення бази даних (іменована сукупність даних, що відображає стан об'єктів та їх відношень у визначеній предметній області [26, 181]), перетвореної у базу знань (сукупність формалізованих знань про предметну галузь, які подаються у вигляді фактів і правил, що виражають евристичні знання про методи розв'язування задач у цій сфері, і є складовою частиною інтелектуальних, зокрема експертних, систем [16, 35]) і зміст професійної підготовки; програмування інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності керівників навчального закладу; формування єдиного інформаційно-навчального середовища (сукупність умов, які сприяють виникненню і розвитку процесів інформаційно-навчальної взаємодії між учнями, викладачем і засобами нових інформаційних технологій, а також формування пізнавальної активності учня за умови наповнення компонентів середовища з предметним змістом певного навчального курсу); використання інформаційного ресурсу (сукупність документів в інформаційних системах – бібліотеках, архівах, банках даних тощо) для проведення досліджень розвитку професійно-технічного навчального закладу [16, с. 149; 26, с. 181].

Впровадження інформаційних технологій у процес управління навчальними закладом дало змогу створити ряд об'єднаних структур, що забезпечують збирання, аналіз, зберігання та поширення важливої для прийняття управлінського рішення інформації. Йдеться про інформаційно-аналітичну службу вищого професійного училища, яка складається із *трьох центрів*: зовнішніх зв'язків із громадськістю; інформаційного; аналітичного. Сьогодні вже розроблено функціонал цих структурних підрозділів. Так, *центр зовнішніх зв'язків із громадськістю* підтримує постійні контакти із

школами, вищими навчальними закладами, органами місцевого самоврядування, державною службою зайнятості та підприємствами замовниками регіону. Даний центр виявляє інформацію щодо якості регіональної системи ПТО, виявляє результативність працевлаштування випускників та закріплення їх на місцях, виявляє потреби регіонального ринку праці, досліджує показники соціально-економічного розвитку регіону, в якому функціонує ПТНЗ. Також центр працює над вдосконаленням діючого сайту училища та його поповненням, контактує з пресою, радіо та телебаченням, розповсюджує профорієнтаційні листівки та буклети. З метою підвищення престижу навчального закладу, поглиблення взаємодії із школами, профорієнтація учнівської молоді проводиться шляхом залучення до співпраці засобів масової інформації та громадських і наукових організацій. Щорічно організуються «ярмарки професій» з виставками-продажами виготовлених власноруч виробів, проводиться «День відкритих дверей». Отже, до основних функцій названої служби входить: реклама ПТНЗ, формування позитивного уявлення щодо якості освіти, яку отримують учні училища, підвищення рентабельності училища за рахунок правильної стратегії в галузі освітніх послуг.

Досліджуючи регіональний ринок праці, вивчається перелік професій, необхідних на сучасному етапі розвитку, формування постійних груп споживачів освітніх послуг. Це функції *інформаційного центру*. В його обов'язки також входить збір, обробка, використання і зберігання накопиченої статистичної інформації, що вводиться в комп'ютерну програму (базу даних).

Функціями *аналітичного центру* визначено: аналіз отриманих результатів моніторингу, досліджень стану ПТНЗ в регіоні, забезпечення потреб галузей економіки кваліфікованими робітниками (попиту і пропозицій в кваліфікованих робітниках та кваліфікаціях); підготовка моніторингових, аналітичних матеріалів, рекомендацій.

Наприклад, аналіз результатів моніторингових досліджень потреб регіонального ринку праці у робітничих кадрах – випускниках професійно-технічних навчальних закладів дають змогу керівництву навчального закладу спрогнозувати майбутній контингент учнів, дослідити показники соціально-економічного розвитку регіону, в якому знаходиться ПТНЗ та встановити відповідність матеріально-технічного забезпечення навчально-виробничого процесу технологічним вимогам часу.

Таким чином, у зв'язку із децентралізацією управління професійною освітою і навчанням в Україні посилюється інтерес науковців і практичних працівників до результатів науково-дослідної роботи з проблем інформаційно-аналітичного забезпечення управління педагогічними системами. Водночас створення регіональних інформаційно-аналітичних центрів стимулює формування інформаційно-аналітичних служб (центрів) професійно-технічних навчальних закладів. Це спонукає керівників професійно-технічних навчальних закладів до розробки власної моделі інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності на основі використання міждисциплінарних наукових розробок, обґрунтування запроваджених інновацій, знання особливостей регіону та особливостей регіонального управління для її ефективної адаптації [34, с. 80].

На основі теоретичного аналізу наукового доробку з проблем управління з'ясовано суть регіонального управління, що визначається як скоординований вплив регіональних органів влади на відтворювальні процеси в регіоні з метою забезпечення збалансованого розвитку території й поліпшення завдяки цьому якості життя населення. Такий підхід дає змогу розглядати регіон як цілісну, складну систему з відповідними в ній соціально-політичними й економічними процесами, наявними об'єктами та суб'єктами управління, серед яких є навчальні заклади системи професійної освіти і навчання різного типу, рівнів акредитації, приналежності. Тому викликає інтерес зарубіжний і вітчизняний досвід створення регіональної освітньої системи, діяльність якої спрямовується на реалізацію єдиної мети.

Суть поняття «регіональне управління сферою професійної освіти і навчання» та «регіональне управління професійно-технічним навчальним закладом» в науковій літературі з педагогіки нами не виявлено, що вказує на актуальність проведення подальших досліджень в цьому напрямі. Водночас вивчення наукової літератури дозволило нам з'ясувати суть поняття «інформаційне забезпечення управління навчальним закладом», що вказало на необхідність розширення наукового пошуку в цій сфері, спонукало до прийняття рішення щодо необхідності створення власної моделі інформаційно-аналітичного забезпечення управління такою педагогічною системою як вище професійне училище. Зроблені перші кроки до створення інформаційно-аналітичної служби, яка складається із *трьох центрів*: зовнішніх зв'язків із громадськістю, інформаційного та аналітичного, дають сьогодні позитивні результати.

**Розвиток навчально-виробничого процесу Вищого професійного
училища в умовах децентралізації управління
(з досвіду роботи Бурштинського вищого професійного училища)**

Місто Бурштин на Івано-Франківщині є центром енергетичної промисловості Прикарпаття. Саме тут на базі відділу робітничого постачання Бурштинської ТЕС Міністерства енергетики і електрифікації України 01 жовтня 1972 року було створено навчально-курсний комбінат, який дав початок Бурштинському вищому професійному училищу торгівлі та ресторанного сервісу. На той час в комбінаті здійснювалась підготовка робітників з двох професій «Кухар» і «Продавець». Наказом Міністерства енергетики і електрифікації України № 34 від 13 лютого 1972 року навчально-курсний комбінат було перейменовано в професійне торгово-кулінарне училище. З цього часу розширюється спектр професій. Здійснюється набір майбутніх кондитерів та офіціантів.



Навчальний корпус Бурштинського ВПУ торгівлі та ресторанного сервісу

З 1986 року училище підпорядковано Івано-Франківському обласному управлінню професійно-технічної освіти, у 1998 році перейменовано у ПТУ № 20, а у 2004 році здобуло статус вищого професійного училища торгівлі та ресторанного сервісу. На даний час училище здійснює підготовку робітничих кадрів на базі базової та повної загальної середньої освіти в межах ліцензованих обсягів за професіями:

- кухар; офіціант;
- офіціант; бармен;
- кухар; кондитер;
- кондитер; пекар;
- електромеханік торговельного та холодильного устаткування;
- конторський службовець (бухгалтерія); контролер - касир;
- оператор комп'ютерного набору.

У 2011 році відбулась модернізація управління ВПУ у зв'язку із введенням децентралізації управління, що розширило управління закладом професійної освіти до автономії. В адміністрації та педагогічних працівників

з'явилися нові функції, які дозволяють гнучко реагувати на інноваційний підхід до здійснення навчально-виробничого процесу на сучасному етапі.

Вивчаючи та аналізуючи потреби регіонального ринку праці, з 2010 року у навчальному закладі здійснюється ступенева підготовка висококваліфікованих робітників за професіями «Кухар», «Кондитер».

Специфіка Прикарпатського регіону, який є центром туристичної галузі України, зумовлює соціальне замовлення на випускника професійно-технічної освіти для сфери туризму та торгівлі. У зв'язку з цим ліцензовано нові професії «Агент з постачання» та «Агент з організації туризму». Вимоги до змісту, обсягу і рівня освітньої і фахової підготовки встановлюються Державними стандартами ПТО, апробація яких здійснюється з 9 професій. Педагогічний колектив училища активно працює над розробкою Державного стандарту ПТО з професії «Майстер ресторанного обслуговування».

Участь інженерно-педагогічних працівників в розробці і апробації Державних стандартів дає можливість максимально врахувати вимоги роботодавців до підготовки кваліфікованих робітників сфери туризму, торгівлі та ресторанного господарства. На даний час 90 % професій, за якими здійснюється підготовка в училищі, є інтегрованими.

Характеристикою ефективної управлінської діяльності є створення іміджу навчального закладу. Саме від нього залежить контингент учнів та їх працевлаштування після закінчення училища. Імідж – це репутація, яка формується роками і залежить вона від того, які цінності домінують в суспільстві, адже освіта є складовою загальнонаціональної культури. Взагалі на імідж професійного навчального закладу має вплив думка широкої публіки чи конкретного роботодавця.

Тому педагогічні працівники Бурштинського ВПУ Т та РС роблять все для того, щоб учні в навчальному закладі почувались комфортно, та їм було цікаво навчатися. А це є справою не тільки директора, а й викладачів та майстрів виробничого навчання.



На уроці товарознавства непродовольчих товарів

Сучасний педагог здійснює організацію як особистої діяльності, так і діяльності учнів, здійснює контроль та оцінку педагогічного процесу і його результатів. І не тільки організовує, а й приймає та ухвалює рішення, відповідає за них. Отже, робить все для того, щоб реалізувати освітню мету – підготовку висококваліфікованого спеціаліста, який має бути всебічно розвиненим, добре володіти здобутими знаннями.

З цією метою в навчальний процес ефективно впроваджуються наступні інноваційні педагогічні технології:

- інтерактивні;
- особистісно-орієнтовані;
- технології диференційованого навчання;
- інформаційні;
- проектні;
- кооперованого навчання.

В училищі створено ряд **проектів**. Один з них **«Педагогіка співробітництва при використанні інноваційних технологій в процесі навчання учнів»** (Автор Рагулько О.Л.- викладач товарознавства).

Викладачі і майстри виробничого навчання зацікавилися цією темою. Педагогічною радою було рекомендовано педпрацівникам підійти до оцінки власного досвіду і досвіду колег з точки зору таких положень: новизна використовуваних прийомів і методів навчання та виховання; характер стосунків учителя й учнів у ході реалізації нових прийомів і методів: авторський стиль співробітництва з учнями.



Викладач Рагулько О.Л. – автор проекту

Ці спостереження обговорювались на засіданнях методичних об'єднань (після взаємовідвіданих уроків, відкритих уроків, позакласної роботи, аналізу анкет учнів та педагогів, а методичні рекомендації Рагулько О.Л. з педагогіки співробітництва пройшли **апробацію** у ПТНЗ, рекомендовані використовувати в якості навчальних посібників.

Виходячи з умов сьогодення, педагогічні працівники навчального закладу здійснюють **видавничу діяльність**.

Викладач кулінарії Доцяк В.С., яка є автором підручників «Українська кухня», «Страви, закуски, напої, десерти барів і буфетів» в минулому навчальному році написала рукопис підручника «Технологія приготування їжі з основами товарознавства» згідно Держстандартів ПТО і вимог кваліфікаційних

характеристик для підготовки кухарів 3-5 розрядів. Підручник отримав гриф МОН і знаходиться у видавництві. Залишається проблемним створення



електронних підручників, та викладачі загальноосвітніх предметів користуються електронними підручниками розміщеними на сайті МОН.

Автор підручників Доцяк В.С.



Адміністрація навчального закладу організовує створення творчих груп із метою впровадження передового педагогічного досвіду в навчальний процес. На засіданнях методичних комісій та на обласних семінарах педагоги охоче діляться досвідом з колегами.

Якісна підготовка конкурентоспроможних робітничих кадрів, вибір змісту, форм, методів і засобів навчання, впровадження нових навчальних технологій є результатом створення в навчальному закладі інформаційно-аналітичного центру, одним із завданням якого є здійснення внутрішнього і зовнішнього моніторингу в контексті стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області.

Створення на базі інформаційно-аналітичного центру груп франчайзерів дає можливість здійснювати ефективну професійну рекламу виробничої продукції навчального закладу, професійних послуг та професійної підготовки випускників. Одним із позитивних засобів такої реклами є проведення майстер-класів з професій сфери послуг на базі підприємств ресторанного господарства та інших навчальних закладів із залученням висококваліфікованих майстрів виробничого навчання та учнів.

Крім того викладачі беруть участь у конкурсах «Вчитель року», а їх вихованці – у Всеукраїнських конкурсах фахової майстерності, які проводяться щорічно за сприянням Асоціації кулінарів України, членом якої навчальний заклад є з 2003 року. Про результати роботи педколективу свідчать численні дипломи та медалі, отримані на вищезгаданих конкурсах.



Майстер виробничого навчання, учасник майстер класу Бердей М.С. з директором училища Козаком А.Р. та академіком АПН України, доктором педагогічних наук, професором *Неллею Ничкало*

Сучасний ринок праці вимагає підготовки висококваліфікованих робітничих кадрів. Багаторічна практика підготовки майбутніх працівників торгівлі та ресторанного господарства показує, що рівень професійно-практичної підготовки залежить від оптимального вибору форми організації практичної підготовки учнів. Вже з перших уроків виробничого навчання у навчальному закладі здійснюється співробітництво з базовими підприємствами. Цьому передують укладання двосторонніх угод, які дозволяють організувати проведення практичного навчання учнів безпосередньо на виробництві, відпрацьовувати уміння і навички на робочих місцях. Одночасно учні проходять адаптацію в робочих колективах, що є однією з важливих умов підготовки молодих спеціалістів.



Майстер виробничого навчання Кузів М.Л. готує ученицю до конкурсу фахової майстерності.

З поступовим поглибленням практичної підготовки учнів не виникає проблеми організації виробничої практики в умовах виробництва на самостійних робочих місцях під керівництвом майстрів в/н та наставників.

Цьому сприяє тісне співробітництво з підприємствами-замовниками робітничих кадрів як за місцем навчання, так і за його межами. Розвиток інфраструктури підприємств сфери обслуговування в Прикарпатському регіоні з року в рік зростає. Одночасно зростає потреба в кваліфікованих робітниках. Підприємців задовольняє підготовка фахівців інтегрованих суміжних професій, про що свідчить моніторинг працевлаштування випускників училища, тому що це дозволяє мобільно використовувати кадровий потенціал на виробництві.

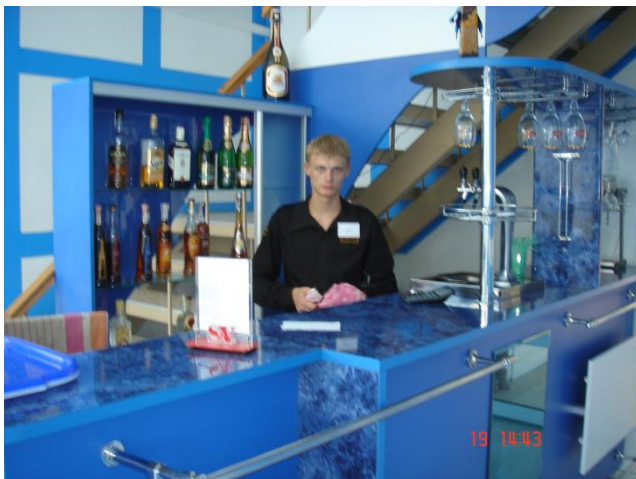
Графік проходження виробничої практики складається так, щоб учні мали змогу закріплювати програмний перелік навчально-виробничих робіт і одночасно виконувати план виробничої діяльності базового підприємства.

Однією із ефективних форм організації виробничої практики є вивчення переліку практичних завдань випереджувальними методами: коли паралельно з програмними практичними завданнями учні опановують робочі завдання, які практикують базові підприємства (вивчають асортимент фірмових страв, традиційну регіональну кухню, європейські стандарти обслуговування тощо).

Одним із важливих факторів професійно-практичної підготовки учнів – майбутніх працівників сфери обслуговування є організація виробничої практики на літніх базах Миколаївської області та АР Крим. Це дає можливість закріпити та відпрацювати практичні уміння і навички при обслуговуванні відпочиваючих. Водночас учні поєднують проходження практичної підготовки з оздоровленням на Узбережжі Чорного моря.

Поєднання різних форм організації виробничої практики в процесі професійної підготовки учнів дає можливість максимально наблизити умови навчання до умов виробництва, навчити майбутніх працівників самостійно вирішувати виробничі ситуації, виконувати виробничі програми і таким чином задовольняти потреби сучасного ринку праці.

Учні успішно освоюють техніку швидкого обслуговування в закладах громадського харчування нового типу на лініях фаст-фуд та технологію кейтерингу. Вивчення досвіду високого кулінарного мистецтва колег з Асоціації кулінарів України дає можливість впроваджувати сучасні інноваційні виробничі технології в професійно-практичну підготовку висококваліфікованих робітників.



На уроці виробничого навчання

Колектив майстрів виробничого навчання працює над методикою обслуговування учнями відвідувачів на підприємствах розважального типу «Аква-парк». Ділове співробітництво з базовими підприємствами сприяє наданню робочих місць для проходження виробничої практики, працевлаштуванню випускників, сумісній організації виставок-продаж, професійних конкурсів, обслуговуванню ділових міроприємств.

РОЗДІЛ II
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА
БАГАТОПРОФІЛЬНОГО ВИЩОГО ПРОФЕСІЙНОГО УЧИЛИЩА

Статутна діяльність багатoproфiльного вищого професійного училища

У чинному Законі України «Про професійно-технічну освіту» професійно-технічний навчальний заклад визначається як заклад освіти, що забезпечує реалізацію потреб громадян у професійно-технічній освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їх інтересів, здібностей, стану здоров'я (Ст. 17). В Енциклопедії освіти це визначення дублюється [22, с. 737].

До професійно-технічних навчальних закладів належать: професійно-технічне училище відповідного профілю; професійне училище соціальної реабілітації; вище професійне училище; професійний лицей; професійний лицей відповідного профілю; професійно-художнє училище; художнє професійно-технічне училище; вище художнє професійно-технічне училище; училище-агрофірма; вище училище-агрофірма; училище-завод; центр професійно-технічної освіти; центр професійної освіти; навчально-виробничий центр; центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів; навчально-курсний комбінат; навчальний центр (Ст. 18 Закону України «Про професійно-технічну освіту»). На жаль, ця систематизація типів навчальних закладів не відображає їх особливостей, відмінностей за ступенем освіти, за функціональним призначенням. Тому ми цілком погоджуємось із В. Головіновим в тому, що «... систематизація типів ПТНЗ є вкрай необхідною...» і «... бажано було б дати і визначення типів ПТНЗ» [15, с. 10].

Характерні відмінності типів ПТНЗ за атестаційними рівнями відображені в іншому документі – Постанові Кабінету Міністрів України від 3 червня 1999 р. № 956 «Про затвердження Положення про ступеневу

професійно-технічну освіту», в якому зазначається, що вищі професійні училища (саме про них йдеться в нашому науковому доробку) належать до професійно-технічних навчальних закладів третього атестаційного рівня. В них забезпечується формування робітників високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємних професій та спеціальностей у різних галузях економіки, що дає змогу робітнику чи службовцю на основі отриманих знань та вивчених раніше типових дій самостійно виконувати складні виробничі операції, продуктивні дії, створювати алгоритми діяльності у нетипових ситуаціях. Випускнику, який закінчив відповідний курс навчання в акредитованому вищому професійному училищі, може присвоюватись освітньо-кваліфікаційний рівень "молодший спеціаліст" [79]. Так характеризується діяльність вищих професійних училищ і в статутах, в яких визначається їх статус як юридичної особи і перелік можливих видів діяльності: можуть мати філії, відділення, навчально-виробничі, навчально-комерційні, видавничо-поліграфічні, соціально-культурні, спортивно-оздоровчі та інші підрозділи.

Статут професійно-технічного навчального закладу розробляється навчальним закладом, його засновником і затверджується: спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері професійно-технічної освіти стосовно підпорядкованих йому професійно-технічних навчальних закладів, заснованих на державній формі власності; міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, яким підпорядковані професійно-технічні навчальні заклади, засновані на державній формі власності, за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері професійно-технічної освіти; місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування стосовно професійно-технічних навчальних закладів, заснованих на інших (крім державної) формах власності, за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері професійно-технічної освіти. Професійно-технічні навчальні заклади можуть

утворювати в установленому порядку разом з вищими навчальними закладами, підприємствами, установами, організаціями навчально-виробничі комплекси, входити до асоціацій та інших об'єднань юридичних осіб (Ст. 21 Закону України «Про професійно-технічну освіту»).

Основні повноваження та напрями діяльності професійно-технічного навчального закладу визначені в Ст. 22 вище зазначеного Закону. До них належать: організація навчально-виховного процесу, вибір форм та методів навчання; навчально-виробнича, навчально-виховна, навчально-методична, фінансово-господарська та виробничо-комерційна діяльність; розробка робочих навчальних планів з професій та робочих навчальних програм з навчальних предметів на основі типових навчальних планів і типових навчальних програм, визначення регіонального компоненту змісту професійно-технічної освіти, які затверджуються в установленому порядку; розробка правил прийому учнів до навчального закладу на основі типових правил прийому; формування разом з органами управління професійно-технічною освітою планів прийому учнів, слухачів з урахуванням державного замовлення, потреб ринку праці та потреб громадян у професійно-технічній освіті і замовлень підприємств, установ, організацій; організація харчування, матеріальне забезпечення та побутове обслуговування учнів; атестація педагогічних працівників; організація стажування педагогічних працівників на підприємствах, в установах, організаціях; здійснення професійного навчання незайнятого населення; організація виробничого навчання учнів, слухачів на підприємствах, в установах та організаціях; забезпечення заходів з охорони праці учнів, слухачів, працівників; матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу; визначення структури і штатного розпису з урахуванням встановленого фонду заробітної плати; забезпечення якості професійного навчання та виховання учнів.

Таким чином, Законом України «Про професійно-технічну освіту» визначаються основні види діяльності вищих професійних училищ, які й

передбачаються їх статутами. Для з'ясування сутності статутної діяльності багатoproфiльного вищого професійного училища треба, насамперед, виявити, як тлумачиться поняття «статут». З цією метою ми звернулись до словників. Так, у «Новому тлумачному словнику української мови» зазначається, що статут – це «зведення правил, що визначають завдання, структуру, функції та порядок діяльності якої-небудь установи, організації і т. ін.; збірка правил, уставів, кодексів [55, с. 420]. Синонімом слова «статут» є слово «устав», яке менш вживане в українській мові. У «Тлумачному словнику» Ожегова пояснюється, що устав слід розуміти як: «Встановлене державою або яким-небудь органом зведення правил, що регулюють яку-небудь діяльність». Щодо уставної діяльності, то в цьому джерелі зазначається тільки «уставний, -ая, -оє» відносно уставного фонду як «сукупності матеріальних засобів, що фіксуються в уставі підприємства і призначені для формування основних і обігових фондів» [там же]. В матеріалах Вікіпедії також дається пояснення поняття «устав», яке тлумачиться ширше і визначає «зведення правил, що регулюють організацію і порядок діяльності в будь-якій певній сфері відносин або будь-якого державного органу, підприємства, закладу» [46]. Майже не відрізняється визначення поняття «статут», наведене в «Сучасному словнику іншомовних слів»: (середньолат. *statutum* < *statuo* – устанавлюю, вирішую) – «збірник основних засад, положень про що-небудь, зведення правил» [96, с. 643]. Тлумачення поняття «устав освітнього закладу» наведено у Великій сучасній енциклопедії з педагогіки, де зазначено, що це «основний документ, який визначає порядок функціонування освітнього закладу, в якому обов'язково вказується: назва, місце знаходження, статус ...; засновник; організаційно-правова форма ...; цілі освітнього процесу, типи і види освітніх програм, що реалізуються; основні характеристики організації освітнього процесу; структура фінансової і господарської діяльності ...; порядок управління освітнім закладом; права і обов'язки учасників освітнього процесу; перелік видів локальних актів (наказів, розпоряджень і інш. актів), що регламентують

діяльність освітнього закладу» [68, с. 630]. Таким чином, для вищого професійного училища устав є основним документом, в якому відображені його основні характеристики діяльності, спрямованої на реалізацію зафіксованих в ньому цілей і визначено порядок функціонування, управління, права і обов'язки його суб'єктів.

Далі об'єктом нашого наукового пошуку стало словосполучення «статутна діяльність». У перелічених вище словниках його визначення нами не знайдено, і тому ми звернулись до пошуку в Internet-мережі, результати якого відображено в табл. 1. Аналіз матеріалів пошукових систем показав, що здебільшого словосполучення «статутна діяльність» використовується відносно фондів – статутний фонд і з юридичної точки зору його можна розуміти як правоздатність організації (вищого професійного навчального закладу), що роз'яснюється у Цивільному Кодексі України. Оскільки ми не змогли здобути тлумачення цього словосполучення в доступних для нас джерелах, то під статутною діяльністю будемо розуміти правоздатність вищого професійного училища на здійснення основних видів і напрямів діяльності, визначених його Статутом.

Проаналізувавши статuti кількох вищих професійних училищ, ми виявили, що цей перелік достатньо великий, в основному визначений законодавчими і нормативними документами.

Але кожний статут має свої відмінності і тому статутна діяльність може бути достатньо різноманітна, що надає змогу керівникам вищих професійних училищ адаптувати їх діяльність до змінених соціально-економічних умов, подальшого стратегічного планування і втілення творчих проектів, спрямованих на оновлення окремих напрямів діяльності і розвитку інноваційних. Прикладом може слугувати структурно-функціональна модель управління вищим професійним училищем, розроблена творчою групою педагогів, в якій враховані основні види діяльності навчального закладу, передбачені Статутом. Ця дія не виходить за межі статутної діяльності, але на часі у зв'язку із упровадженням багатопрофільності у професійну

підготовку кваліфікованих робочих (закріплено змінами до Статуту). Різниця між профільним і багатопрофільним навчальним закладом, що спричинила внесення змін в Статут і структурно-функціональну модель управління вищим професійним училищем, відображена в таблиці 2. Змістовно ці зміни відображено в Концепції управлінської діяльності у багатопрофільному вищому професійному училищі (додаток Г).

Таблиця 1.

Результати пошуку базового терміна дослідження «статутна діяльність професійно-технічного навчального закладу» у мережі Інтернет станом на 25.12. 2010 р.

№	Назва ПС	Назва терміна	Мова запити	Результати пошуку
1	Google	Статутна діяльність професійно-технічного навчального закладу	Українська	Не знайдено жодного документа
2	Yandex	Статутна діяльність професійно-технічного навчального закладу	Українська	Не знайдено жодного документа
3	YaHoo!	Професійна підготовка & бізнес-освіта за ключовими словами без «лапок»	Українська	Не знайдено жодного документа

Відомо, що між структурою управління і організаційно-функціональною структурою існує тісний взаємозв'язок. Остання відображає розподіл робіт між підрозділами і людьми, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують ефективну реалізацію мети, цілей і завдань навчального закладу. Відповідно до розподілу управлінської праці зв'язки мають лінійний (відображають рух управлінських рішень і інформації між лінійними керівниками – особи, які відповідають за діяльність навчального закладу або його структурних підрозділів) і функціональний (рух інформації і управлінських рішень по функціям управління, підтримуючи необхідну єдність і координацію дій окремих компонентів структури, що забезпечує неперервність управлінського процесу) характер.

Особливості управління профільним і багатoproфільним професійно-технічним навчальним закладом

№ з/п	Профільний ПТНЗ	Багатoproфільний ПТНЗ
1	Наявність базового (вих) підприємств	Наявність декількох базових підприємств або здебільшого їх повна відсутність
2	Спрямованість коштів на розширення (вдосконалення) матеріально-технічної бази	Кошти направляються на підтримання матеріально-технічної бази і лише частково на вдосконалення
3	Відпрацювання програм виробничого навчання на базовому підприємстві	Обмежена можливість відпрацювання програм виробничого навчання на базовому підприємстві, інших підприємствах
4	Якісна організація та контроль за виконанням програм виробничої практики	Складність у пошуках місць для організації практик, розпорошеність місць практик, труднощі по здійсненню контролю
5	Працевлаштування проводиться на базових підприємствах за профілями навчання	Працевлаштування випускників здійснюється на великій кількості підприємств навіть не за профілями навчання
6	Педколектив складається з фахівців однієї або споріднених спеціальностей, що сприяє спільності інтересів, обміну досвідом, пошуку інноваційних форм і методів роботи	Спеціалісти в колективі мають різні профілі підготовки, свою специфіку роботи, що утруднює організацію методичної роботи, запровадження інновацій

Між суб'єктами управлінського процесу розподілені функції і завдання управління, отже, права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління розглядають як «форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення мети організації» [86, с. 208]. Встановлення повноважень з прийняття управлінських рішень і відносин між структурними підрозділами та індивідами щодо виконання їх функцій, обов'язків і завдань є обов'язковою умовою конструювання (оновлення) організаційно-функціональної структури професійно-технічного навчального закладу. У зв'язку з цим доречно визначити базові поняття, що вживаються в управлінській практиці і мають безпосереднє відношення до структури управління будь-якого типу. Це:

повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля підлеглих на виконання певних завдань.;

відповідальність – обов’язок виконувати завдання і відповідати за їх рішення.

Слід зауважити, що повноваження і відповідальність тісно пов’язані між собою: повноваження без відповідальності – це підґрунтя для «необмеженої влади і розгулу», а передача відповідальності без надання необхідних повноважень – це характеристика безграмотного і безвідповідального ставлення особистості до власних обов’язків.

У першому розділі цього посібника з’ясовано суть поняття «делегування», яке характеризує децентралізоване управління. Однак вважаємо доцільним зазначити, що директор вищого професійного училища як, до речі, і керівник будь-якої іншої організації, наділений певною владою. Тому звернемось до сутності цього поняття. Аналіз наукових джерел з теорії управління показав, що влада більшістю авторів визначається як право впливати на поведінку інших людей і вимушувати їх діяти в певному напрямі. На сучасному етапі перетворень у вітчизняній системі управління професійно-технічною освітою для поведінки керівного складу має бути характерним: розуміння мети, цілей, завдань і стратегій навчальних закладів; особиста відповідальність за результати праці; постійне оцінювання ефективності своєї праці і прагнення до пошуку шляхів її зростання; турбота про залучення необхідних ресурсів; ініціативна допомога іншим працівникам задля підвищення загальної ефективності; зміна ролі керівника-менеджера з адміністратора на наставника і помічника [86, с. 209]. Однак на сучасному етапі трансформації системи управління професійно-технічним навчальним закладом важливим є перехід від управління впливу до управління взаємодії, яке будується на суб’єкт-суб’єктній основі і реалізації принципу «централізації – децентралізації», що передбачає розроблення і затвердження посадових обов’язків.

Модель організаційної структури управління багатопрофільним професійно-технічним навчальним закладом

Децентралізація управління професійно-технічними навчальними закладами певною мірою є новим підходом до вирішення проблеми підвищення ефективності підготовки кваліфікованих робітників для різних галузей виробництва і сфери послуг та забезпечення особистісних потреб у професійній освіті та самореалізації. Водночас відбувається перерозподіл повноважень між центральними і регіональними (обласними, муніципальними) органами управління системою професійно-технічної освіти, розширюється автономія навчальних закладів різного типу цієї сфери.

У зв'язку з цим виникає низка проблем, що потребує розв'язання як на практичному, так і науковому рівні. Результати проведених наукових досліджень з організації професійної підготовки кваліфікованих робітників (В.О. Зайчук, М.Ю. Кадемія, М.П. Копельчак, Л.І. Костельна, І.Л. Лікарчук, В.Т. Лозовецька, С.М. Мамрич, С.М. Ніколаєнко, Т.Д. Якимович та ін.) свідчать про те, що проблеми і тенденції управлінської діяльності у професійно-технічній освіті в ринкових умовах потребують системного дослідження. Специфіка професійно-технічної освіти, яка діє за законами педагогіки та економіки і є найбільш наближеною ланкою освіти до реального виробництва, найбільш інтегрованою з виробництвом, зумовлює необхідність виявлення особливостей, які потрібно враховувати в процесі модернізації управлінської діяльності в галузі в цілому, і професійно-технічних навчальних закладах зокрема [15; 25; 33; 38; 42;43; 54; 60; 69; 72]. Ця проблема набуває особливої актуальності для професійно-технічних навчальних закладів нового типу, таких як вищі професійні училища.

Нині стало очевидним, що стрімкі зміни в структурі економіки, зростання кількості самозайнятого населення, посилення конкуренції на ринку праці, широке використання новітніх матеріалів, впровадження сучасних технологій вимагають суттєвого підвищення якості підготовки кваліфікованих робітників. Це відповідно призводить до розширення

функцій професійно-технічної освіти, основною серед яких є забезпечення можливостей професійної самореалізації особистості через задоволення її потреб у професійних освітніх послугах упродовж усього життя. У зв'язку з цим виникла необхідність кардинального оновлення управлінської діяльності навчальними закладами, які здійснюють підготовку кваліфікованих кадрів для потреб економіки [33, с. 73].

Насамперед вимагає оновлення зміст та організація навчально-виховного процесу відповідно до демократичних цінностей, ринкових засад економіки та сучасних науково-технологічних досягнень. Зрозуміло, що це не може не вплинути на зміст, форми і методи управління навчальним закладом та його структурними підрозділами. На це вказує В. Олійник, аналізуючи реформування системи професійно-технічної освіти в незалежній Україні. Він зазначає, якщо «на попередньому етапі реформування професійно-технічної освіти основною рушійною силою були органи державного управління освітою (Міністерство освіти і науки України, Департамент розвитку професійно-технічної освіти та ін.), завдяки зусиллям яких сформована і функціонує якісно і кількісно нова система профтехосвіти», то на сучасному етапі проведення реформ «центр уваги поступово зміщується в напрямі професійно-технічних навчальних закладів, основним завданням яких стає забезпечення регіональних (місцевих) ринків праці затребуваною робочою силою» [60, с. 8–9].

Для реалізації зазначеного завдання належить здійснити перехід до нових принципів і стилю управління, що не можливо зробити без зміни свідомості керівників. Формування «елементарних основ ринкової ментальності» у сучасних і майбутніх керівників є однією з найважливіших проблем, яку належить розв'язати в найближчій перспективі в Україні. Адже загально визнаним є той факт, що реформування управлінської діяльності в сфері освіти по інерції здійснюється здебільшого в рамках старих, радянських зразків, і відповідно не вносить нової якості в цей процес. На такий стан указують дослідники процесу децентралізації управління

професійно-технічною освітою в Україні: В. Головінов, В. Григор'єва, Т. Десятов, Є. Кулик, С. Нікітчина, Н. Ничкало, Л. Онищук, Л. Петренко, П. Семенов, Л. Щербак, О. Щербак. Так, академік Н. Ничкало, зазначає, що «...управлінська діяльність в нашій державі ще й досі перебуває в полоні стереотипів радянської доби і нерідко будується на авторитарних підходах і застарілій нормативній базі» [53, с. 8–9]. І це не є таємницею.

Очевидно, що перехід до децентралізованого управління розкриє додаткові можливості для педагогічних колективів професійно-технічних навчальних закладів. Тому що «...нетрадиційне бачення перспектив розвитку професійної освіти і навчання на основі децентралізації управління в регіонах дає змогу викладачам, майстрам виробничого навчання, керівникам професійно-технічних навчальних закладів та управлінцям регіонального рівня підніматися на сходинки інноваційної діяльності у модернізації підготовки сучасного виробничого персоналу в умовах ринкової економіки. Це надзвичайно важливо» [там же]. Саме тому управління сучасними професійно-технічними навчальними закладами потребує науково-методичного супроводу, вивчення процесів, пов'язаних із запровадженими змінами, спеціальної підготовки керівників і педагогічних колективів до роботи в нових умовах. Безсумнівно, тільки підготовлений персонал здатний ефективно використовувати ті можливості, які розкриваються перед колективами у зв'язку з розпочатими реформами у галузевому управлінні.

Аналіз здійснених дисертаційних досліджень вітчизняних учених І.Б. Васильєва (1997), Р.С. Гуревича (1998), М.М. Дарманського (1999), І.Л. Лікарчука (1998), В.В. Мельніченка (2001) з проблем управління професійно-технічними навчальними закладами показав, що, на жаль, більшість існуючих досліджень не в повній мірі розкривають питання модернізації управління професійно-технічними навчальними закладами у ринкових умовах на регіональному рівні. Специфіка організації роботи в професійно-технічних навчальних закладах різних типів, а особливо таких як вищі професійні училища та навчально-практичні центри, висвітлені в них

здебільше у загальних рисах. У контексті нашого дослідження певний інтерес викликає науковий доробок Л.М. Гриневич (2005), в якому розкриті тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі. Тому вважаємо на часі вивчення сучасних підходів до модернізації управління вищими професійними училищами, від ефективності і якості якого залежить кінцевий результат діяльності навчального закладу і водночас досягнення мети – підготовка кваліфікованого робітника, конкурентоспроможного на сучасному ринку праці.

Для вирішення даної проблеми було започатковано науково-експериментальну діяльність у Роменському вищому професійному училищі з теми «Організаційно-педагогічні засади вдосконалення управлінської діяльності у багатопрофільному вищому професійному училищі». Її метою визначено проектування нових підходів до вирішення комплексу проблем якісної професійної підготовки фахівців, які б ґрунтувалися на глибокому осмисленні і творчому використанні у професійно-технічних навчальних закладах міжнародного і вітчизняного досвіду та урахування конкретних умов, особливостей сучасного стану ринку праці і перспектив його розвитку. Слід зазначити, що надзвичайна складність сучасної освітньої діяльності, спрямованої на підготовку кваліфікованих фахівців, визначається подвійною відповідальністю системи ПТО. По-перше, забезпечення економіки країни кваліфікованими кадрами за потрібними на ринку праці професіями і спеціальностями і, по-друге, забезпечення високого рівня соціальної адаптації випускників.

Вище професійне училище є новим типом ПТНЗ. У цьому закладі професійної освіти здійснюється підготовка висококваліфікованих робітників, а за умов акредитації – управлінців середньої ланки, яких потребує виробництво. До речі, потреба у менеджерах нижчої ланки управління постійно зростає на виробництві, в будівництві і сфері послуг, на що звертають увагу роботодавці. Висловлюється також побажання щодо підготовки фахівців з інтегрованими професіями. На них увесь час

підвищується попит на регіональному ринку праці. Варто зазначити, що інтеграція професій і здійснення ступеневої підготовки у багатoproфільних вищих професійних училищах дозволяють підвищити рівень адаптації молодих фахівців до потреб ринку праці та їхню мобільність. На це вказує досвід роботи аналогічних навчальних закладів у країнах далекого та близького зарубіжжя.

В процесі дослідження ми вивчили основні чинники, які в тій чи іншій мірі впливають на ефективність діяльності вищого професійного училища. Аналіз наукової літератури вказує на те, що ефективність функціонування багатoproфільного ВПУ в значній мірі залежить від використання результатів всебічного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів у визначенні пріоритетних цілей і завдань. Безперечно, тільки на цій основі повинна формуватися система управління училищем. Застосування у практичній діяльності цього принципу управління дозволяє долати об'єктивні і суб'єктивні протиріччя, забезпечити ефективну організацію навчально-виховного, навчально-виробничого процесу спрямованого на підготовку висококваліфікованого фахівця. Доведено, що однією із особливостей управління будь-якою організацією є розробка філософії її розвитку, концептуальних засад управління в певних умовах. Сучасні умови характеризуються інтенсивною динамікою змін, що необхідно враховувати в управлінській діяльності керівників усіх структурних підрозділів вищого професійного училища. [1; 5; 57; 65; 74; 110]

Керуючись цим положенням теорії управління, творчою групою експериментального педагогічного майданчика Інституту професійно-технічної освіти АПН України (лабораторія управління професійно-технічною освітою) на базі державного професійно-технічного навчального закладу «Роменське ВПУ» Сумської області розроблено концепцію управлінської діяльності у багатoproфільному вищому професійному училищі.

Метою управлінської діяльності у багатoproфiльному ВПУ визначено забезпечення ефективної організації навчально-виховного, навчально-виробничого процесу, спрямованого на інтелектуальний і професійний розвиток фахівця з урахуванням вимог ринку праці.

Для реалізації цієї мети передбачається:

створення умов для формування професійно компетентної, соціально активної, творчої особистості;

забезпечення в межах повноважень керівників навчального закладу реалізації рівних прав громадян на освіту, соціального захисту учнівської молоді, педагогічних працівників закладу;

здійснення контролю за дотриманням актів законодавства з питань освіти і науки, виконання навчальним закладом вимог щодо змісту, рівня та обсягу загальної середньої, професійно-технічної, вищої (кваліфікаційний рівень: молодший спеціаліст) освіти;

забезпечення реалізації неперервної професійної освіти і навчання впродовж життя з урахуванням національно-культурних, соціально-економічних, демографічних та інших особливостей регіону;

створення умов для здобуття первинної професійно-технічної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації громадян відповідно до їх покликань, індивідуальних здібностей і можливостей;

задоволення регіональних потреб у кваліфікованих кадрах;

впровадження інноваційних педагогічних і виробничих технологій;

підвищення кваліфікації педагогічних працівників училища;

врахування вимог до конкретного робочого місця при підготовці кадрів;

зміцнення матеріально-технічної та методичної бази закладу;

кадрове і науково-методичне забезпечення навчально-виховного процесу ВПУ.

Таким чином, у навчальному закладі колегіально визначено зміст цілей управління. Відомо, якщо колектив бере участь у такому процесі, то він

сприймає цілі організації, як власні, і тому морально готовий до їхньої реалізації. Слід зазначити, що зміст цілей у навчальному закладі відрізняється від існуючого в соціальному замовленні системи цілей політичного, соціально-психологічного, економічного характеру, хоча вони і знаходять відображення в цілях училища. Зміст цілей управління в закладах освіти інший. Керівник має встановити «зв'язки-відношення» між всіма учасниками колективної науково-педагогічної діяльності, за рахунок чого повинні створюватися необхідні умови для досягнення мети.

Загальна ціль вищого професійного училища визначила зміст діяльності всього колективу (науково-педагогічного, учнівського, допоміжного). На цій основі визначено загальну структуру навчального закладу, яка була розроблена його керівництвом і запропонована для обговорення в педагогічному та учнівському колективі. Слід взяти до уваги, що розробляючи структуру організації, треба ретельно обмірковувати об'єктивну необхідність кожної структурної ланки, її місце в загальній системі управління і обов'язково проектувати зв'язки між ними. Саме ці зв'язки і визначатимуть посадовий функціонал людей в кожній структурній ланці. В.С. Пікельна наголошує, що саме мета управління завжди має орієнтуватися на упорядкування «зв'язків-відносин» з позицій управлінської технології, а не з позицій реалізації посадового функціоналу [76]. На жаль, саме з позицій реалізації посадового функціоналу, як свідчить теоретичний аналіз і практичний досвід управлінської роботи, здійснюється управління більшістю навчальних закладів. Це, з точки зору економіки, високозатратний, малоефективний екстенсивний підхід.

Проміжні результати апробації запровадженої системи управлінської діяльності у багатoproфільному ВПУ засвідчили позитивні тенденції в результативності навчально-виробничого процесу. Так, кількість молодших спеціалістів, які отримали дипломи з відзнакою до початку експерименту становила 8,23% (2007 рік), а після запровадження – 28,26% (2009 рік), 14,9% (2010 рік). Випуск кваліфікованих робітників, які отримали дипломи з

відзнакою становив відповідно 7,0% (2007 рік), 8,01% (2008 рік), 11,2% (2009 рік), 9,4% (2010 рік). Свідченням підвищення якості підготовки кваліфікованих робітничих кадрів та молодших спеціалістів є тенденції з працевлаштування випускників та їх готовність до продовження навчання у вищих навчальних закладах I-IV рівнів акредитації (див. таблицю 1).

Таблиця 1.

Динаміка працевлаштування випускників Роменського ВПУ за 2008-2010 рр.

Роки	Кількість учнів, які закінчили навчання	Працевлаштовано	Продовжили навчання
2008	287	200 (69,7%)	58 (20,2%)
2009	172	78 (45,3%)	86 (50%)
2010	262	156 (60%)	67 (26%)

За час роботи закладу за оновленою моделлю організації управління спостерігається суттєве зростання позабюджетних надходжень від навчально-виробничої діяльності, незважаючи на негативний вплив фінансово-економічної кризи (див. таблицю 2).

Таблиця 2.

Надходження та прибуток від навчально-виробничої діяльності Роменського ВПУ за 2007-2010 рр.

Рік	Надходження (грн.)	Прибуток (грн.)
2007	712735	562526
2008	972657	733103
2009	1133351	952778
2010	1263997	1092230

Таким чином, співпраця педагогічного колективу Роменського ВПУ із науковцями в процесі проведення експерименту сприяє забезпеченню практики науковими знаннями, підвищенню ефективності діяльності навчального закладу. Підтвердженням цього є результати рейтингу: у 2007

році заклад ввійшов до 100 кращих ПТНЗ України; у 2008 році отримав Почесне звання «Лідер сучасної освіти», а в 2009 році – нагороджений дипломом «За вагомий внесок у розвиток іміджу освіти і науки України».

Отже, у процесі проведеного експерименту доведено, що перехід до децентралізованого управління вищим професійно-технічним училищем значно розширює його повноваження і разом з цим підвищує відповідальність керівників усіх структурних підрозділів за результати діяльності. Діяльність вищого професійного училища має бути спрямована на підвищення якості підготовки фахівців – молодших спеціалістів і кваліфікованих робітників, конкурентних на ринку праці і затребуваних в регіоні. Це вимагає оновлення змісту та організації навчально-виховного процесу відповідно до демократичних цінностей, ринкових засад економіки та сучасних науково-технологічних досягнень. Відповідно потребує модернізації зміст, форми і методи управління навчальним закладом та його структурними підрозділами. Кожний навчальний заклад повинен мати власну філософію розвитку, розроблену на основі аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результативність діяльності колективу (педагогічного та учнівського). Зміст управління визначає мета, на досягнення якої спрямовуються зусилля керівників, всіх працівників та учнів закладу освіти. Відповідно до мети треба вибудовувати організаційну структуру навчального закладу, взаємозв'язки між структурними підрозділами і на цій основі розробляти функціональні обов'язки.

Насамкінець зазначимо, що питання подальшої адаптації системи управління багатопрофільним ВПУ до потреб суспільства потребує продовження науково-практичної діяльності з удосконалення структурно-функціональної моделі управління, розробки посадових обов'язків суб'єктів організації навчально-виховного процесу, відпрацювання технології та комплексних критеріїв оцінювання ефективності діяльності як членів трудового колективу, так і навчального закладу в цілому.

Функціональна модель управління багатoproфільним вищим професійним училищем

Оновлена модель управління багатoproфільним ВПУ, експериментальна апробація якої здійснювалась в ДПТНЗ «Роменське ВПУ», визначається цілями і завданнями сучасного професійного навчального закладу, обумовлена змінами в структурі економіки та пов'язаними з ними складностями в організації виробничої практики та працевлаштування випускників, недостатнім фінансуванням закладів профтехосвіти, відсутністю системи централізованого забезпечення навчально-виробничого процесу, навчальною, інструктивно-методичною літературою та матеріалами.

Процес управління багатoproфільним ВПУ передбачає забезпечення ефективної організації навчально-виховного, навчально-виробничого процесу, спрямованого на реалізацію державних стандартів загальної, середньої, професійно-технічної, вищої освіти на рівні кваліфікаційних вимог до молодшого спеціаліста.

Сьогодні є очевидним, що завдання, які необхідно вирішувати керівникам і педагогічним колективам професійно-технічних навчальних закладів нового типу, неможливо ефективно розв'язати за традиційної структури управління. Саме цим викликана необхідність введення нової управлінської структури, що передбачає наявність посад заступника директора з методичної (науково-методичної) роботи, завідувачів відділеннями (в багатoproфільних ПТНЗ), завідувачів виробничою практикою тощо. Зміни в структурі управління багатoproфільним ВПУ передбачають відповідне коригування посадових обов'язків суб'єктів організації навчально-виховного, навчально-виробничого процесу.

Відповідно до розподілу функцій між керівниками навчального закладу на заступника директора з методичної (науково-методичної) роботи покладаються завдання підготовки до здійснення навчально-виробничого процесу: моніторинг, спільно з іншими структурними підрозділами училища,

регіонального ринку праці, вивчення вимог державних стандартів, аналіз потенційних можливостей навчального закладу (матеріально-технічне, навчально-методичне забезпечення, робота з розвитку кадрового потенціалу), підготовка ліцензійних матеріалів з професій і спеціальностей тощо.

Таким чином планування, координація діяльності та контроль за підготовкою матеріалів із забезпечення процесу навчання концентруються в одних руках, що забезпечує системність в роботі та формування чіткої технології управлінського процесу (Рис. 1).

Динамічний суспільний розвиток потребує своєчасного реагування на запити з отримання якісних освітніх послуг, що вимагає постійної науково-дослідницької діяльності педагогічних колективів спрямованої на підвищення ефективності навчально-виховного, навчально-виробничого процесу, забезпечення інтелектуального і професійного розвитку фахівця з урахуванням вимог ринку праці. Вирішення цих завдань передбачає виділення окремих напрямів науково-методичної роботи:

модернізація системи управління у навчальному закладі;

забезпечення оновлення змісту освіти;

організація творчої дослідницької діяльності педпрацівників зі створення сучасних навчальних засобів: навчальних посібників, дидактичних матеріалів, методичних рекомендацій, інших складових науково-методичного супроводу навчання;

апробація і впровадження в навчально-виховний, навчально-виробничий процес сучасних інформаційно-комунікативних технологій, розробка відповідного інформаційного забезпечення;

розвиток співробітництва з іншими навчальними закладами, методичними центрами, науковими установами з питань удосконалення навчально-виховного процесу;

створення сучасної інформаційної комп'ютерної мережі навчального закладу для учнів та педагогічних працівників з широкою навчальною та методичною базами даних.

Ці та інші завдання, спрямовані на постійний розвиток навчально-методичного забезпечення, підвищення фахової і педагогічної майстерності педпрацівників, науково-методичний супровід організації навчально-виховного, навчально-виробничого процесу вирішує в Роменському ВПУ заступник директора з методичної роботи.

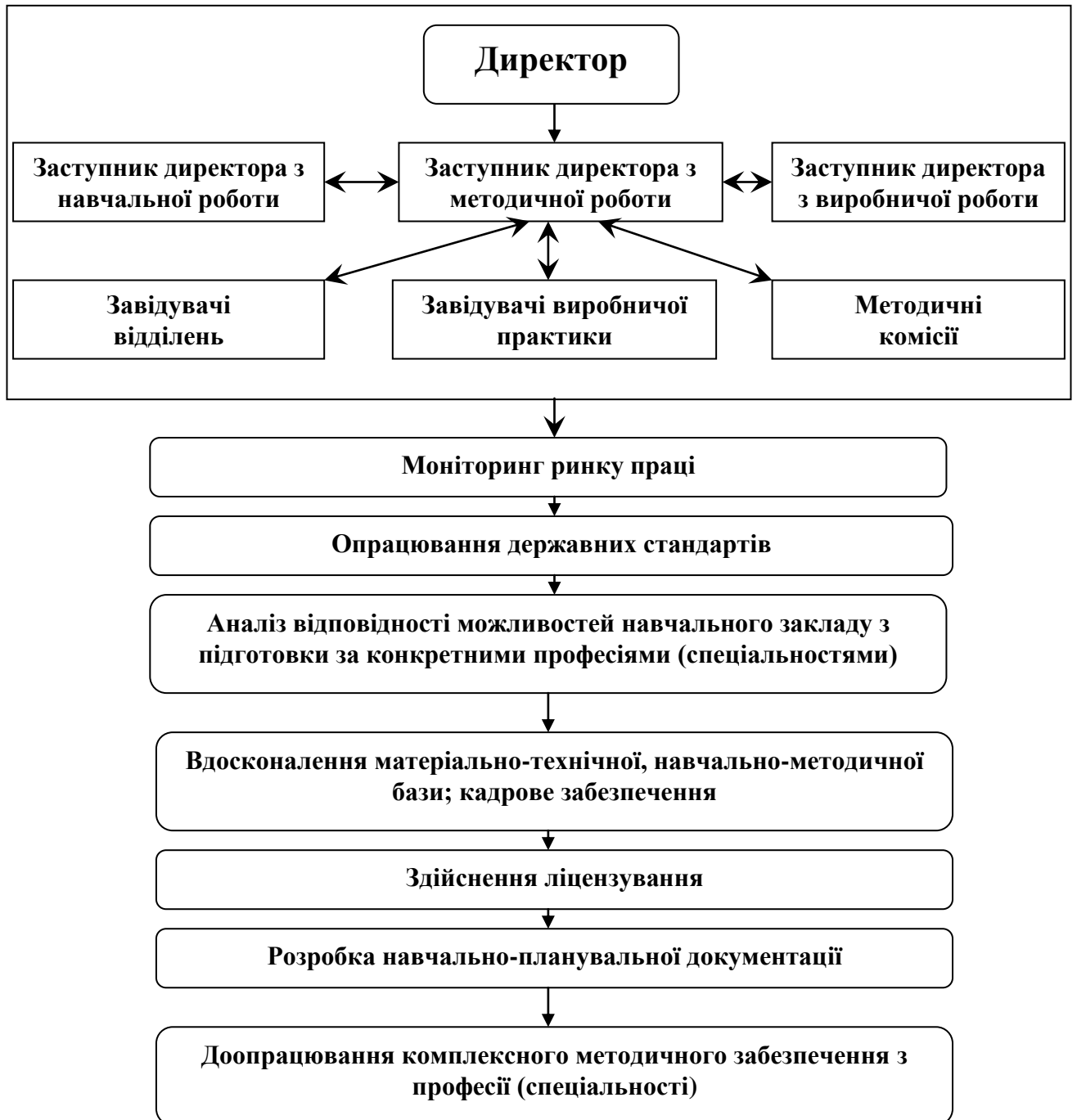


Рис. 1. Функціональна модель управління багатoproфільним вищим професійним училищем

Головним функціональним завданням заступника директора з НР є забезпечення якості освіти та управління нею, що дає змогу задовольнити освітні потреби всіх суб'єктів навчально-виховного процесу: особистості, яка навчається, держави, суспільства загалом.

Тому, виходячи із цілей розвитку навчального закладу були визначені шляхи їх реалізації, які лягли в основу посадових обов'язків заступника директора з НР:

1. Налагодження системи моніторингу, головною метою якого є збирання, оцінювання і аналіз якісних показників освіти, які охоплюють досягнення учасниками навчального процесу поставленої мети в опануванні вимог державного стандарту професійно-технічної освіти й коригування стратегії розвитку навчального закладу за соціальними педагогічними, економічними та іншими показниками.

2. Ефективна організація внутрішньоучилищного контролю, яка завжди була важливою складовою не тільки дидактики навчання, а й важливим ефективним інструментом управління навчально-виховним процесом та якістю підготовки фахівців.

3. Враховуючи реалії сьогодення і завдання, які стоять перед професійно-технічною освітою, в навчальному закладі на заступника директора з НР покладається не просто відповідальність за внутрішньоучилищний контроль, а за проведення педагогічної діагностики, за допомогою якої не лише визначаються результати навчання, а й аналізується навчальний процес.

Діагностика сприяє стимулюванню діяльності учнів та педагогів ПТНЗ, об'єктивному оцінюванню їхньої роботи; виявленню, нових починань, нововведень, передового досвіду невикористаних можливостей; виявленню істотних недоліків, з'ясуванню їхньої природи, наданню допомоги щодо їх подолання і в кінцевому результаті — підвищенню якості навчання учнів.

4. Важливою складовою успіху в досягненні навчальної мети, яка покладається в обов'язки керівника навчальної служби є формування на

індивідуальному рівні критичної самооцінки учнів щодо якості загальноосвітньої та професійної підготовки, суспільної, професійної та життєвої компетентності, досвіду оволодіння ними алгоритмічними й евристичними способами діяльності, навичками критичного мислення.

Крім традиційних напрямів діяльності, в ході практичної роботи, в рамках експерименту, на заступника директора з НР покладається відповідальність за координацію діяльності всіх структурних підрозділів училища, які відповідають за навчально-виробничий процес. Адже в системі ПТНЗ теоретична і практична підготовка не просто доповнюють одна одну, а є цілісним елементом підготовки кваліфікованих робітників. Тому, запропоновані в навчальному закладі посадові обов'язки заступника директора з НР визначаються таким чином, щоб охопити весь навчальний процес училища: не тільки теоретичну підготовку, а й навчання в майстернях, на виробництві, практику, розробку методичних рекомендацій до професійно-теоретичної, практичної підготовки та створення робочих програм практики. Проведення поетапної та державної кваліфікаційної атестації в аспекті методичної та навчальної діяльності, складання розкладу для їх проведення, в кінцевому результаті – контроль за виконанням навчальних планів і програм як з теоретичного так і практичного навчання.

Тому, рекомендовані в навчальному закладі функціональні обов'язки заступника з НР суттєво відрізняють від повноважень не тільки завуча загальноосвітньої школи, а й заступника з НР інших закладів системи ПТНЗ. Це безумовно збільшує обсяг діяльності, але дозволяє структурувати професійно-технічні навчальні заклади, де учні отримують не тільки загальноосвітню, а й професійну підготовки, а також зобов'язує керівника з навчальної роботи бути не тільки інформованим щодо професійної компетентності учнів, а вести цей процес: планувати, організовувати та контролювати його, а в разі необхідності замінити заступника директора з НР. Адже не випадково в обов'язки заступника директора з НР Роменського

ВПУ введено персональну відповідальність за організацію і проведення акредитації та професійної атестації навчального закладу.

Основним завданням заступника директора з виховної роботи є координація діяльності вихователів, класних керівників, майстрів виробничого навчання, керівників гуртків та секцій, соціального педагога та практичного психолога в забезпеченні гуманізації навчально-виховного процесу, створення емоційного комфорту учнів, забезпечення особистісного розвитку кожного учня.

В ході педагогічного експерименту в училищі дещо змінилися посадові обов'язки заступника директора з навчально-виховної роботи. Відповідальність за організацію і контроль навчальним процесом покладена на заступників директора з навчальної та методичної роботи.

В Роменському ВПУ навчаються понад 700 учнів. З них понад 200 – з сільської місцевості та інших регіонів країни. В гуртожитку проживає 170 учнів. Дана категорія дітей на час навчання дещо втрачає контроль з боку батьків і потребує посиленої уваги членів педколективу. Заступник директора з виховної роботи координує діяльність, направлену на створення належних житлово-побутових умов, організацію харчування та медичного обслуговування учнів.

В умовах нестабільних соціально-економічних процесів значно посилюються дії стресогенних факторів, збільшується небезпека особистісної дезадаптації аж до виникнення патологічних станів або девіантних форм поведінки. В Роменському ВПУ навчаються 162 учні з неповних сімей, 36 дітей-сиріт, дітей позбавлених батьківського піклування, 29 учнів проживають в родинах трудових мігрантів. Тому дуже велика увага приділяється роботі психологічної служби.

Заступник директора з виховної роботи разом з практичним психологом та соціальним педагогом сприяють соціальній адаптації підлітків, створюють умови для всебічного розвитку вихованців, їх соціальній адаптації, здійснюють первинну профілактику правопорушень

серед учнів, пропагують здоровий спосіб життя, розробляють алгоритми спільних дій з організації співпраці членів педколективу з батьками, державними та громадськими організаціями соціально-правового захисту дітей, роботи з сім'ями з дезадаптованими дітьми.

Важливий напрям роботи заступника директора з виховної роботи – залучення учнівської молоді до учнівського самоврядування, до творчої роботи в учнівських об'єднаннях. Адже життя молоді в суспільстві планованому і керованому тільки дорослими, де існує традиційний підхід до процесу прийняття рішень спричиняє відчуження молоді.

Учнівське самоврядування створює сприятливі умови для організації різноманітної учнівської діяльності, навчає молодь жити в складних умовах соціуму, що постійно змінюється. В Роменському ВПУ учнівське самоврядування успішно працює вже декілька років. Накреслені перспективи розвитку. Завдання заступника директора з виховної роботи – створення умов для самореалізації учнівської молоді в роботі за інтересами та здібностями, в наданні допомоги в опрацюванні моделей та можливих шляхів реалізації самостійної діяльності учнів в позаурочному виховному просторі.

Основним завданням заступника директора з виробничої роботи є забезпечення професійно-практичної підготовки учнів, виробничої діяльності, керівництво ними і контроль. Відповідно, пріоритетними напрямками роботи заступника директора з ВР є:

- * впровадження навчально-виробничий процес науково-технічних досягнень та новітніх технологій;

- * налагодження співпраці з організаціями, підприємствами, установами, науковцями, робота яких спрямована на удосконалення технологій професійно-практичного навчання і розвиток професійних здібностей учнів;

- * розробка механізму та комплексу заходів з організації виробничого навчання, виробничої практики учнів укладання взаємовигідних договорів із суб'єктами співпраці;

- * працевлаштування випускників та адаптація їх на виробництві;
- * удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення майстерень, лабораторій, залучення додаткових джерел фінансування для її реалізації;
- * створення відповідних умов для забезпечення фізичного і морального здоров'я учнів та працівників училища;
- * створення ефективного механізму надання виробничих послуг відповідно до потреб замовників з урахування попиту і пропозиції. Реалізація готової продукції виготовленої під час виробничого процесу.

Навчальний заклад через посаду заступника директора з виробничої роботи проводить узгоджену політику соціально-трудова відносин учнів і роботодавців, відстоює інтереси навчального закладу, координує дії випускників щодо працевлаштування, заробітної плати, охорони праці та інше.

Консолідація зусиль навчального закладу і роботодавців спрямована на розвиток соціального партнерства, посилення відповідальності за якісну підготовку кваліфікованих робітників. Стрижнем соціального партнерства є принцип співробітництва між роботодавцями і навчальним закладом, який реалізується у формах проведення переговорів, укладання договорів на надання освітніх послуг та працевлаштування, проходження учнями виробничої практики, узгодження навчальних планів та програм, передачу для навчальних цілей обладнання, техніки, інструментів, матеріалів тощо.

Предметом соціального партнерства виступають колективні відносини між роботодавцями і училищем зі створення відповідних умов праці, участі у виробничій діяльності підприємств, на яких учні проходять практичну підготовку.

Відсутність базових підприємств, організацій, постійний пошук партнерів-виробничників у різних галузях економіки, необхідність своєчасного реагування на вимоги роботодавців щодо опрацювання учнями нових виробничих технологій ставить перед професійними навчальними

зкладами завдання постійно оновлювати зміст навчання, підвищувати професійну майстерність педпрацівників. Ці та інші фактори привели до необхідності виокремлення профільних відділень та введення до управлінської структури посади завідувача відділенням, яка замінила посаду старшого майстра.

Основними питаннями які розв'язує завідувач відділенням на підпорядкованому йому відділенні є:

- * координація діяльності членів структурного підрозділу складанні документів;
- * підвищення ефективності діяльності педпрацівників відділення, спрямування їх діяльності на виконання поставлених завдань;
- * забезпечення планомірності, ритмічності роботи відділення, упередження помилок і порушення ритму в їх діяльності, спланований розподіл функцій;
- * визначення організаційно-практичних заходів із розробки та впровадження ефективних методів і технологій навчання на відділенні;
- * здійснення моніторингу результативності роботи педпрацівників та учнів відділення;
- * організація системи поетапної діагностики успішності учнів, виявлення та усунення недоліків з метою підвищення якості їх навчання;
- * швидке реагування на зміну умов ринку праці, технологій виробництва, попиту на кваліфікованих робітників у визначеній галузі;
- * створення умов для творчого розвитку працівників відділення, мотивація їх діяльності.

Уведена до управлінської структури ДПТНЗ «Роменське ВПУ» посада завідувача виробничою практикою запропонована з метою забезпечення тісної співпраці з чисельними підприємствами-замовниками кадрів (навчальний заклад співпрацює більш ніж з 300 підприємствами та організаціями) та підвищення якості професійно-практичної підготовки учнів відділення.

Завданнями, які відображають основні напрями діяльності завідувача виробничою практикою є:

- * тісна співпраця з майстрами виробничого навчання відділення з питань професійно-практичної підготовки учнів, координація діяльності з організації виробничої практики;
- * оцінка професійного потенціалу педагогічного та учнівського колективу відділення, аналіз динаміки його розвитку;
- * контроль здійснення необхідних заходів з дотримання норм і правил безпеки праці під час виробничої практики учнів відділення;
- * здійснення зовнішніх зв'язків училища з питань практичної підготовки та працевлаштування учнів, виконання виробничих замовлень, реалізації виготовленої продукції;
- * забезпечення виконання програм виробничої практики представлених на відділенні професій, контроль за веденням необхідної документації;
- * моніторинг працевлаштування випускників відділення, їх закріплення на робочих місцях.

Експериментальна апробація відповідності посадових обов'язків основних суб'єктів організації навчально-виробничого, навчально-виховного процесу, структури їх підпорядкованості та системи взаємодії дозволяють зробити висновок про підвищення ефективності підготовки кваліфікованих робітничих кадрів та молодших спеціалістів.

Література

1. Акофф Р., Эмери Ф.О. О целеустремленных системах: / Р. Акофф, Ф.О. Эмери; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1974. – 272 с.
2. Амосов Н.А. Моделирование сложных систем / Н.А. Амосов. –К : Наук. Думка, 1968. – 88с.
3. Андрушків Б., Кузьмін О. Основи менеджменту: методологічне положення та прикладні механізми / Б. Андрушків, О. Кузьмін. – Львів, 1995. – 296 с.
4. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности / В.Г. Асеев. – М. : Мысль, 1976. – 158 с.
5. Афанасьев В.Г. Социальные аспекты управления / В.Г. Афанасьев. – М. : Просвещение, 1981. – 207 с.
6. Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни / В.Ф. Биркенбиль; пер. с нем. – М. : СП «Интерэксперт», 1992. – 139 с. (Практикум делового человека).
7. Биков В.Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія / В.Ю. Биков. – К.: Атіка, 2009. – 684 с.
8. Бірюкова Т.Ф. Болонський імператив підготовки майбутніх менеджерів: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. філософ. наук: спец. 09.00.10 “Філософія освіти” / Т.Ф. Бірюкова. – Київ, 2006. – 18 с.
9. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора: дидактический аспект / В.И. Бондарь – К.: Рад шк., 1980. – 160 с.
10. Васильев В.Н., Гуртов В.А., Питухин Е.А. Рынок труда и рынок образовательных услуг в субъектах Российской Федерации / [Васильев В.Н., Гуртов В.А., Питухин Е.А. и др.] – М.: Техносфера, 2007. – 680 с.
11. Васильев И.Б. Социально-педагогические условия организации и деятельность высших профессиональных училищ: Дис. ...канд. пед. наук : 13.00.01 / Васильев Иван Борисович. – К. 1995 – 213с.

12. Волошинський Б. І., Прокопенко О. Ю., Петренко В. П. Щодо необхідності підготовки сільських і селищних голів області до використання технологій стратегічного планування // Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року: матеріали. обл. наук.-практ. інтернет-конф. (Івано-Франківськ: Факел, 2007). — С. 29—30.
13. Гавриленко І.М. Соціологічний моніторинг і діагностика в освіті / І.М. Гавриленко // Освіта і управління. — 1998. — № 2. — Т.2. — С. 7–9.
14. Гичан І.С. Психологія управління трудовими колективами / І.С. Гичан — К.: КНИГА, 1987, С.24–36.
15. Головінов В. Зміни у правовому полі держави — запорука та головна умова модернізації та подальшого розвитку ПТО / В. Головінов // Професійно-технічна освіта. — № 3. — 2010. — С. 8–11.
16. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник / С.У. Гончаренко. — К. : Либідь, 1997. — 376 с.
17. Горностаева І.Н. Формирование профессионально важных качеств личности будущих менеджеров : дис. ...на соискание ученой степени канд.пед.наук: спец. 13.00.08. / И.Н. Горностаева. — Москва, 2003. — 243с.
18. Григор'єва В.А. Взаємодія суб'єктів управління: теоретичний аспект / В.А. Григор'єва // Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: Монографія. — Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2010. — С.276–288.
19. Гуменюк В.В. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : автореф. Дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / В.В. Гуменюк. — К., 2001. — 20 с.
20. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети : монографія / за ред. З.С. Варналія. — К., 2007. — 765 с.
21. Дзямучич І.В. Деякі аспекти розвитку управління освітою в Україні: особливості освітнього процесу / І.В. Дзямучич // Управління національною освітою в умовах становлення і розвитку української

державності: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – К.: МО України, АПН України, ДАКО, ІЗМІН. – 1998. – С. 94–95.

22. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В.Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.

23. Єльнікова Г.В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу / Г.В. Єльнікова // Теорія та методика управління освітою – № 4. – 2010 [електронний ресурс]: Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua>

24. Єльнікова Г. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г.В. Єльнікова // Директор школи. – 2003. – № 40–41.).

25. Закон України «Про професійно-технічну освіту» № 103/98.

26. Закон України «Про національну програму інформатизації» // Відомості Верховної ради. – 1998. – № 27–28. – 197 с.

27. Зязюн І.А. Сагач Г.М. Краса педагогічної дії. Навчальний посібник для вчителів, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів / І.А. Зязюн, Г.М. Сагач. – К.: Укр.фін.ін-т менеджменту і бізнесу, 1997. – С. 302

28. Іщенко І.А., В.В. Шалаєва. Складові управлінської компетентності керівників навчальних закладів / І.А. Іщенко, Шалаєва В.В. // Управління школою. – № 29. – 2008. – С 19 – 23.

29. Карамушка Л.М. Організація ефективної комунікації, як важливий фактор оптимізації управління закладом середньої освіти / Л.М. Карамушка // Педагогічний пошук. – 1997. – №2 /14 /. – С.20–25.

30. Карамушка Л.М. Психологія розробки та прийняття управлінських рішень / Л.М. Карамушка // Психологічні основи менеджменту освіти : Програма /за ред. Коломінського Н.Л. – К.: УПККО, 1994. – С. 6–8

31. Карпов А.В. Сущность управленческой деятельности [Электронный ресурс] / А.В. Карпов // ReadAbout. Info : Сборник отборных статей. – Режим доступа: <http://readabout.info/3682/>

32. Качалова Л.П. Педагогический мониторинг: Процессы интеграции психо- Лого- педагогических знаний будущего учителя / Л.П. Качалова // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999. – №6. – С.31–34.

33. Коваленко С. Управління вищим професійним училищем як складова професійної підготовки фахівців / С. Коваленко / Професійна освіта: проблеми і перспективи: збірник наукових праць / ІПТО АПН України; РВНЗ «КІПУ». – К.; Симферополь: КРП «Видавництво «Кримнавчпеддержвидав», 2010. – Випуск 1. – С.71–76.

34. Козак А. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління професійно-технічним навчальним закладом у регіоні / А. Козак / Професійна освіта: проблеми і перспективи: збірник наукових праць / ІПТО АПН України; РВНЗ «КІПУ». – К.; Симферополь: КРП «Видавництво «Кримнавчпеддержвидав», 2010. – Випуск 1. – С.76–82.

35. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. Посібник / Н.Л. Коломінський – К.: МАУП, 1996. – 176 с.

36. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи [Бібліотека з освітньої політики] / Під заг. ред. О.В. Овчарук. – К. : “К.І.С.”, 2004. –112 с.

37. Конаржевський Ю.А. Что нужно знать директору школы о системах и системом подходе: Учебное пособие / Ю.А. Конаржевський – Челябинск: ЧГПЦ, 1986. – 135с.

38. Кремень В.Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації (Факти, роздуми, перспективи) / В.Г. Кремень. – К.: Грамота, 2003. – С. 190.

39. Крулехт М.В., Тельнюк И.В. Экспертные оценки в образовании: Учеб. пособие для студентов ф-та. дошк. образования высш. пед. учеб. Заведений / М.В. Крулехт, И.В. Тельнюк. – М.: Издат. центр «Академия», 2002. – 112с.

40. Кузьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту / О.Е. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: «Академвидав», 2003. – 414с.

41. Кулик Є. Теоретико-методологічні передумови зміни моделей управління професійно-технічною освітою в Україні / Є. Кулик // Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання [Текст]: тези доп. звітн. наук.-практ. конф. (22-23 квітня 2009 р.) / за заг. ред. В.О. Радкевич. – Х.: Компанія СМІТ, 2009. – С.12 – 16.
42. Кухарчук П.М. Державно-громадське управління системою професійно-технічної освіти в Україні (регіональний аспект): автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління: спец. 25.00.02 – «Механізми державного управління». – К., 2009. – 23 с.
43. Лікарчук І. Професійно-технічна освіта України: історичний шлях і перспективи / І. Лікарчук. – К.: 1999. – 288с.
44. Лисачкина В.Н., Рыбалко Ю.И. Регионализация профессионального образования как социально-педагогическая проблема / В.Н. Лисачкина, Ю.И. Рыбалко // Среднее профессиональное образование. – № 6. – 2008. – С. 8–9.
45. Майоров А.Н. Мониторинг как практическая система / А.Н. Майоров [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mto.ru/children/monitoring/system.html>.
46. Матеріал із Вікіпедії [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
47. Мельниченко В.В. Організаційно-педагогічні умови управління професійно-технічним навчальним закладом сільськогосподарського профілю (Монографія) / В.В. Мельниченко – Миколаїв: Вид-во ПСІКСУ; «ІЛІОН», 2004. – 304с.
48. Михайленко О. Державно-громадське управління освітою [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1124>
49. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка: Навчальний посібник / Н.Є. Мойсеюк. – К.: «КДНК», 2001. – 608с.
50. Національна доктрина розвитку освіти // Освіта України. – 2002. – С. 4–5.

51. Никитин М.В. Формирование механизма образовательного аутсорсинга автономного учреждения СПО / М.В. Никитин // Профессиональное образование. Столица. – № 7. – 2010. – С. 10–14.
52. Никулина А.С. Социально-психологические основы управленческой деятельности / А.С. Никулина – Донецк. – 1992. – 36 с.
53. Ничкало Н.Г. Ідеї канадського досвіду професійної освіти в українській перспективі / Н.Г. Ничкало // Професійно-технічна освіта. – 2007. Спецвипуск. – С. 8–11.
54. Ничкало Н.Г. Науково-методичне забезпечення - ключова умова розвитку системи / Н.Г. Ничкало // Професійно-технічна освіта. – 2006. – №.2. – С. 12–13.
55. Новый тлумачний словник української мови у трьох томах / Укл.: В.В. Яременко, О.М. Сліпушко. – К.: Видавництво «АКОНІТ», 2005. – Т. 3. – 863 с.
56. Новый тлумачний словник української мови / Укладачі В.Яременко, О.Сліпушко. – К.: , 1998.- Т 2. – 941с.
57. Новик И.Б. Моделирование сложных систем / И.Б. Новик – М.: Мысль, 1969. – 335с.
58. Новик И.Б., Мамедов М.И. Метод моделирования в системной науке / И.Б. Новик, М.И. Мамедов – М.: Об-во «Знание», 1981. – 40с.
59. Новиков Д.А. Модели и механизмы управления развитием региональных образовательных систем (концептуальне положення) / Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2001. – 83 с.
60. Олійник В. Основні проблеми розвитку системи професійно-технічної освіти / В. Олійник // Післядипломнаосвіта в Україні. – 2008. – Спецвипуск. – С. 8–11.
61. Онищук Л. Демократизація функціонального устрою закладу освіти як складова управління / Л. Онищук – 2003. – Число1. – Т.6. – С.67–74.
62. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. (Альма-матер).

63. Орлов А.А. Функции управления образовательной школой / А.А. Орлов // Новые исследования в педагогических науках. – №2 – М.: «Педагогика», 1984. – С.57–60.
64. О системах менеджмента качества (ISO 9000) [Электронный ресурс]. Режим доступа: // [http:// \[www.tqmservice.ru\]](http://www.tqmservice.ru).
65. Основы педагогических технологий. Краткий толковый словарь. – Екатеринбург: Издательство УРГПУ, 1995.
66. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів ВНЗ / Г.В. Осовська – К.: «Кондор», 2003 – 556 с.
67. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект: Монографія / Н.М. Островерхова, Л.І. Даниленко / К.: Школяр, 1996. – 302 с.
68. Педагогика: Большая современная энциклопедия / Сост. Е.С. Рапацевич. – Мн. «Соврем. слово», 2005. – 720 с.
69. Педагогічна книга майстра виробничого навчання: Навчально-методичний посібник/ Ничкало, В.О.Зайчук, Н.М. Розенберг та ін./ За ред. Н.Г.Ничкало. – 2-е вид.доп. – К.: Вища шк. – 1994. – 382с.
70. Петренко Л.М. Державно-громадське управління професійно-технічними навчальними закладами: теоретичні основи / Л.М. Петренко / Нові технології навчання: Наук.-методю зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. – Київ–Вінниця, 2010. – Вип. 66. – Частина 2. – С.147–154.
71. Петренко Л.М. Децентралізація управління професійно-технічними навчальними закладами – імператив державної регіональної політики / Л.М. Петренко / Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: Монографія. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2010. – С. 390 – 407. російська, польська, українська мова.
72. Петренко Л.М. Конкурентоспроможність професійно-технічного навчального закладу і шляхи її досягнення / Л.М. Петренко // Безперервна

професійна освіта в контексті європейської інтеграції: теорія, досвід, прогноз: зб.наук.ст. методологічного семінару, 17 березня 2010 р.: у 2 ч. / [за ред. В.І. Лугового, Н.Г. Ничкало]. – Ч.1. – Київ: Педагогічна думка, 2010. – С.134–140.

73. Петренко Л.М. Управління професійною освітою в регіоні: системний підхід / Л.М. Петренко // Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: тези доп. звітн. наук.-практ. конф. (22-23 квітня 2009 р.) / за заг. ред. В.О. Радкевич. – Х.: Компанія СМІТ, 2009. – С.28 – 30.

74. Петрович В.С. Вищі професійні училища: Орієнтація на ринкові відносини / В.С. Петрович // Міжнар. наук. практ. конфер. Матеріали «Трудове і професійне навчання, проблеми, пошуки, перспективи». – Т.2.- Вінниця: ВДПП, 1994.- С.64-67.

75. Пикельна В.С. Новая модель управления школой / В.С. Пикельна. – «Радянська школа». – 1992. – № 11–12. – С.80–82.

76. Пикельная В.С. Теория и методика управления деятельностью (школоведческий аспект): дис. ...доктора пед. наук: 13.00.01 / Валерия Семеновна Пикельная. – К., 1993. – 374с.

77. Пикельна В.С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект): Метод. Пособие / В.С. Пикельна – М.: Высшая школа. – 1990. – 175с.

78. Полякова Л.П. Розробка інформаційно-аналітичної системи органа регіонального управління (на прикладі управління освітою) : дис.. ... канд.. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. / Лариса Петрівна Полякова. – Донецьк, 2004. – 204 с.

79. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 1999 р. № 956 «Про затвердження Положення про ступеневу професійно-технічну освіту»

80. Поташник М.М. Педагогическое творчество: проблемы развития и опыт: Пособие для родителей / М.М. Поташник. – К., 1998. – 187 с.

81. Поташник М., Мойсеев А. Управление современной школой (В вопросах и ответах): Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов образования / М. Поташник, А. Мойсеев. – М., 1997.
82. Професійна освіта. Словник. – К., 2000. – 352с.
83. Професійно-технічна освіта: інформаційні матеріали до підсумкової колегії 26 серпня 2010 року [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua> . – К., 2010. – 55 с.
84. Радкевич В.О. Впровадження індикаторів ефективної діяльності ПТНЗ / В.О. Радкевич // Професійно-технічна освіта. – К.: педагогічна преса, 2009. – № 2. – С. 14–17.
85. Рогова В.Б. Упровадження державно-громадського управління у закладах системи середньої освіти / В.Б. Рогова. – [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-3/07rvbssso.htm>
86. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. – М.:ИНФРА-М, 2007. – 304 с. – (Высшее образование)
87. Саюшев В.А. Организация и совершенствование профессионально-технического образования / В.А. Саюшев. – М.: Высшая шк., 1987. – С.173.
88. Сизоненко Г.С. Моделі управління навчально-виховним процесом / Г.С. Сизоненко // Освіта і управління. – 1997. – № 1–4.
89. Соколов А.Г. Научные основы управления профессиональным техническим заведением / А.Г. Соколов. – М., 1989. – 208с.
90. Соколов А.Г. Теория и практика управления средним профтехучилищем // А.Г. Соколов. – М.: Высшая шк., 1988. – 183с.
91. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців» / В. Сороко. – [електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>
92. Социально-экономические проблемы профессионально-технического образования. – Л., 1972. – 364с.

93. Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие / Л.Д. Столяренко. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 512 с. (Высшее образование).
94. Сунцов М.С. Управление образовательной школы: Вопросы теории и практики / М.С. Сунцов – М.: Педагогика, 1992. – 114с.
95. Сурмін Ю.П. Майстерня вченого: Підручник для науковця. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. – 302 с.
96. Сучасний словник іншомовних слів: Близько 20 тис. слів і словосполучень / Уклали: О.І. Скопненко, Т.В. Цимбалюк. – Довіра, 2006. – 789 с. – (Словники України)
97. Таланчук Н.М. Воспитательная деятельность мастера производственного обучения СПТУ: Вопросы теории / Н.М. Таланчук – М.: Педагогика, 1987. – 172с.
98. Танаев В.М., Карнаух И.И. Практическая психология управления / В.М. Танаев, И.И. Карнаух – М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 304 с.
99. Тапскотт Д. Электронно-цифровое общество. Пер. с англ. Дубинского / Д. Тапскотт. – К.: «INT-press» Москва, «Рефл-бук»: 1999. – С. 432.
100. Теория управления социалистическим производством: Учебник / Под ред. О.Козловой, 2-е изд. – М., 1981. – 432с.
101. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.
102. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева.- М.: Новая шк., 1995. – 464с.
103. Управление школой: теоретические основы и методы. Учебное пособие / Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.

104. Філософський словник /за ред.. В.І.Шинкарука. – К., 1986. – 798с.
105. Формування широкої кваліфікації робітників. Вклад ПТО у розвиток трудового потенціалу ХХІ століття. Зб. мат., підгот. У рамках реалізації укр.-нім. проекту «Підтримка реформи професійно-технічної освіти в Україні. – К., 2009. – 168 с.
106. Фролов П.Г. Системный подход в управлении педагогическим процессом в школе / П.Г. Фролов. – Воронеж: Изд-во Воронежского ин-та., 1984. – С. 216.
107. Фролов П.Г. Теорія и практика демократизации управления учебно-воспитательным процессом в школе: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. пед. наук : спец. 13.00.01 “Общая педагогика и история педагогики” / П.Г. Фролов. – М., 1992. – 28с.
108. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: Навчальний посібник / Є.М. Хриков. – К.: Знання, 2006 – 365 с.
109. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров – М: Просвещение. 1990. – С. 208
110. Штоф В.А. Введение в методологию научного познания: учеб. пособ. / В.А. Штоф. – Ленинград: ЛГУ, 1972. – 191 с.