

Олександра Бородієнко
Микола Барановський

Методика розроблення стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти



Методичні рекомендації



Методичні рекомендації «Методика розроблення стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти" підготовлено в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру.

Автори:

Олександра Бородієнко, доктор педагогічних наук.

Микола Барановський, доктор географічних наук.

Думки, висловлені в цій публікації, належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію Програми ООН із відновлення та розбудови миру. Будь-яку частину дослідження не можна відтворити або використати в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело і Програму ООН із відновлення та розбудови миру. Повне відтворення тексту дослідження в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди Програми ООН із відновлення та розбудови миру.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), ООН Жінки, Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують тринадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Великої Британії, Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.



ОРГАНІЗАЦІЯ
ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ
УКРАЇНА



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
I. Особливості методології розроблення стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Стратегічні національні документи як джерело стратегічних ініціатив	6
II. Стратегічний аналіз закладу професійної (професійно-технічної) освіти як компонент інституційного аналізу: підходи до формування, структура, показники	9
III. Базові основи використання методу SWOT-аналізу	12
IV. Методика аналізу зовнішнього середовища розвитку закладу та місця закладу професійної (професійно-технічної) освіти на ринку освітніх послуг регіону	17
V. Методика створення опитувальників для різних груп стейкхолдерів, проведення опитування та аналізу результатів	20
VI. Особливості проведення стратегічної та форсайтної сесії як інструменту генерування стратегічних ініціатив розвитку закладу	24
VII. Визначення стратегічних та операційних цілей розвитку закладу. Методика цілепокладання. Методика декомпозиції цілей на завдання	31
VIII. Методика виокремлення ключових показників результативності реалізації стратегічних ініціатив розвитку закладу	36
IX. Вимоги та особливості формування інвестиційного плану розвитку закладу	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	50
Додаток А. Приклад стратегічного аналізу закладу професійної (професійно-технічної) освіти та його місця на ринку освітніх послуг регіону	50
Додаток Б. SWOT-аналіз	62
Додаток В. Кейси для оцінювання місця закладу професійної (професійно-технічної) освіти на ринку освітніх послуг регіону	66
Додаток Г. Створення та аналіз опитувальників для різних груп стейкхолдерів	80
Додаток Д. Сценарій стратегічної сесії із виокремлення стратегічних ініціатив розвитку закладу	82
Додаток Е. Сценарій форсайтної сесії з прогнозування шляхів розвитку закладу	84
Додаток К. Використання моделі SMART у цілепокладанні	86
Додаток Л. Використання моделі “Дерево цілей”	90
Додаток М. Використання методики розроблення ключових показників результативності діяльності закладу	93
Додаток Н. Приклад інвестиційного плану розвитку закладу	97



ВСТУП

Основні напрями модернізації професійної (професійно-технічної) освіти базуються на: Цілях сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722, Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471, Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419р, Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року, схваленої Колегією МОН 21.12.2020 р.

Існування низки проблем (зокрема, низький рівень ефективності багаторівневого управління професійною (професійно-технічною) освітою, невідповідність якості підготовки здобувачів вимогам роботодавців, низький рівень престижності професійної (професійно-технічної) освіти в Україні, недостатнє фінансування галузі та незначні інвестиції у модернізацію матеріально-технічної бази закладів професійної (професійно-технічної) освіти) потребує першочергових інтервенцій на національному та регіональному рівнях.

На національному рівні ключовими стратегічними пріоритетами було визначено: прискорення модернізації системи професійної (професійно-технічної) освіти на рівні регіонів, підвищення спроможності закладів професійної (професійно-технічної) освіти до фінансової, академічної, кадрової та організаційної автономії, створення умов для інтеграції професійної (професійно-технічної) освіти з ринком праці.¹ Очікується, що реалізація цих кроків дасть змогу забезпечити інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства через реалізацію права громадян на професійну (професійно-технічну) освіту впродовж життя за принципом рівних можливостей для всіх.²

Важливими операційними завданнями модернізації професійної (професійно-технічної) освіти також є: продовження децентралізації управління та удосконалення механізму фінансування на державному та регіональному рівнях, підвищення ефективності діяльності регіональних рад професійної освіти, оптимізація мережі та створення закладів професійної (професійно-технічної) освіти нової формації та забезпечення їх автономії, формування змісту професійної освіти на компетентнісній основі та впровадження системи внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості, модернізація освітнього середовища, створення різнорівневої системи підготовки та безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, формування системи професійних кваліфікацій, впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі, впровадження дуальної форми здобуття освіти, популяризація професійної освіти серед дітей, молоді та дорослого населення.

Видається очевидним, що реалізація зазначених завдань та ініціатив не є можливою без впровадження інноваційних технологій управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема, технологій стратегічного управління. Одним із документів, у якому представлено стратегічне бачення розвитку закладу, є «Стратегічний та інвестиційний план», який створюється з метою прогнозування розвитку закладу, визначення ключових стратегічних ініціатив, забезпечення його (закладу) конкурентоздатності на ринку освітніх послуг регіону, планування заходів із удосконалення діяльності, створення інвестиційного плану. У даному виданні представлено методичку розроблення стратегічних та інвестиційних планів розвитку закладів

¹ Колегія Міністерства освіти і науки України. (2020). Про проєкт Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhosvity%20do%202023.pdf> [Дата звернення 21 Березня 2021 року]

² Кабінет Міністрів України. (2019). Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-p> [Дата звернення 21 Липня 2020 року]

професійної (професійно-технічної) освіти, деталізовано основні інструменти, запропоновано кейси для опрацювання.

Висловлюємо сподівання, що видання стане у нагоді розробникам державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, керівникам та педагогічним працівникам закладів професійної (професійно-технічної) освіти, працівникам науково-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти МОН України й підрозділів Державної служби зайнятості України, представникам міжнародних організацій, які опікуються питаннями розвитку професійної (професійно-технічної) освіти в Україні.



ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЇ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ. СТРАТЕГІЧНІ НАЦІОНАЛЬНІ ДОКУМЕНТИ ЯК ДЖЕРЕЛО СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ

Методологія є інструментом для аналізу діяльності закладу та необхідним підґрунтям для розроблення Стратегічного та інвестиційного плану його розвитку. Вона визначає покроковий план дій, набір, порядок і спосіб використання окремих методів для досягнення необхідного результату.

Розроблення Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу має здійснюватися з урахуванням ключових напрямків державної політики у сфері реформування системи професійної (професійно-технічної) освіти (П(ПТ)О). Наразі вони детально представлені у трьох нормативно-правових документах:

- Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року, яка затверджена розпорядженням КМ України №419-р від 12.06.2019 року³;
- Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року, яка схвалена Колегією МОН України 21.12. 2020 року⁴;
- Указі Президента України «Про пріоритетні заходи розвитку професійної (професійно-технічної) освіти» (№130/2021 від 30.03.2021 року)⁵.

У цих документах, окрім іншого, визначено системні проблеми професійної (професійно-технічної) освіти, сформульовано стратегічні напрямки й конкретні завдання її реформування на середньо- і довгострокову перспективу.

Як зазначається в згаданій вище Концепції, здійснення реформи П(ПТ)О має забезпечити виконання трьох базових завдань:

- децентралізацію управління та фінансування у сфері професійної (професійно-технічної) освіти;
- забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти;
- розвиток державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

Реалізація виокремлених завдань здійснюватиметься шляхом проведення системної реформи професійної (професійно-технічної) освіти, яка включає широке коло пріоритетних завдань у сфері управління, фінансування, модернізації структури та змісту освіти.

У Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року конкретизовано завдання Концепції з реформування системи П(ПТ)О. Стратегічною метою державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти до 2023 року визначено необхідність забезпечення конституційних прав громадян на освіту, створення умов для широкого вибору закладів П(ПТ)О випускниками закладів загальної середньої освіти, дорослим населенням для здобуття якісної професійної (професійно-технічної) освіти з подальшим працевлаштуванням. Зазначена мета буде досягнута на основі реалізації стратегічних цілей, які мають забезпечити досягнення стратегічної мети державної політики у сфері П(ПТ)О:

- зміст і якість П(ПТ)О, які відповідають потребам ринку праці;
- активізація діяльності із залученням приватних інвестицій у заклади освіти завдяки їхній співпраці з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими стейкхолдерами.

У Стратегії сформовано чотири операційні цілі, навколо яких вибудовуватиметься робота з реформування системи П(ПТ)О упродовж 2021-2023 років:

³ <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-realizaciyi-derzhavnoyi-politiki-u-sferi-profesijnoyi-profesijno-tehничnoyi-osviti-suchasna-profesijna-profesijno-tehничna-osvita-na-period-do-2027-roku-i120619>

⁴ <https://www.kmu.gov.ua/news/kolegiya-mon-shvalila-strategiyu-rozvitku-profesijno-tehничnoyi-osviti-do-2023-roku>

⁵ <https://www.president.gov.ua/documents/1302021-38149>

- створення ефективної системи управління та фінансування;
- забезпечення відповідності змісту та якості потребам ринку праці;
- розвиток партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти;
- популяризація професійної (професійно-технічної) освіти.

Указ Президента України «Про пріоритетні заходи щодо розвитку професійної (професійно-технічної) освіти» підтвердив рівень усвідомлення керівництвом країни проблеми реформування цього сектору освіти та його важливість для подальшого розвитку економіки країни, її регіонів, подолання наявних проблем ринку праці. Цим указом передбачено розроблення й затвердження до 1 вересня 2021 року державної цільової програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти, а також створення Ради з питань розвитку професійної (професійно-технічної) освіти як консультативно-дорадчого органу при Президентові України.

У процесі розроблення Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу важливо також враховувати здійснені експертами *аналітичні дослідження* регіональних систем П(ПТ)О та ринку праці, обласні програми реформування системи П(ПТ)О.

Окрім цього, важливо спиратися на чинні *стратегії регіонального розвитку*^{6, 7} на період до 2027 року, стратегії розвитку міст⁸, територіальних громад у частині, яка стосується питань розвитку освітньої сфери та проблематики регіональних і місцевих ринків праці.

Розроблення Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу П(ПТ)О передбачає реалізацію **трьох** головних етапів – аналізу, планування, моніторингу та оцінювання (рис. 1.1). На етапі **аналізу** здійснюється:

- поглиблений базовий аналіз діяльності закладу (історія формування, ліцензування, динаміка контингенту, матеріально-технічна база тощо);
- стратегічний аналіз розвитку закладу;
- оцінювання ситуації на ринку праці регіону та територіальної громади, місця закладу в регіональній системі професійної (професійно-технічної) освіти;
- аналіз результатів анкетування учасників освітнього процесу та роботодавців;
- SWOT-аналіз розвитку закладу.

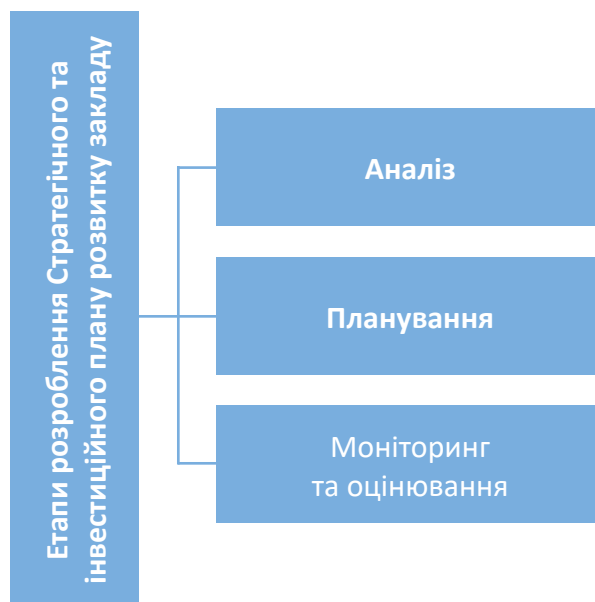


Рис. 1.1. Етапи розроблення Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу П(ПТ)О

⁶ Міністерство розвитку громад та територій України. Регіональні стратегії розвитку до 2027 року. (2021). URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/> (дата звернення: 20.08.2021).

⁷ Запорізька облдержадміністрація. Стратегічний план розвитку регіональної системи професійної (професійно-технічної) освіти Запорізької області на 2021-2027 роки. (2020). URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000151/151313.pdf (дата звернення: 20.08.2021).

⁸ Наприклад, <https://krm.gov.ua/strategiya-rozvitku-m-kramatorska/>

Етап планування передбачає формування стратегічного бачення розвитку закладу, основних цілей і конкретних завдань, низку інших заходів, зокрема:

- формування стратегічного бачення розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти;
- визначення та характеристика стратегічних, операційних цілей і конкретних завдань Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу;
- розроблення плану заходів з реалізації Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу на п'ять років.

Визначення стратегічних цілей і завдань найбільш доцільно реалізувати шляхом проведення в закладі стратегічної сесії за методикою номінальних груп. До процесу стратегування мають бути залучені керівники закладу, викладачі, майстри виробничого навчання, а також стейкхолдери – роботодавці, фахівці центрів зайнятості та органів місцевого самоврядування. Такий підхід дає можливість згенерувати, визначити, структурувати, систематизувати, аргументувати, обговорити та ранжувати концептуальні ідеї щодо розвитку закладу. Одночасно це дозволяє визначити основні проблеми закладу, перспективні напрямки підготовки кадрів, першочергові потреби установи та орієнтовні фінансові ресурси для реалізації завдань. Детальніше про реалізацію методики номінальних груп йтиметься у розділі VI.

На етапі **моніторингу** реалізується низка заходів, пов'язаних з визначенням етапності виконання Стратегічного та інвестиційного плану та оцінки ефективності його впровадження. Головними завданнями на цьому етапі є:

- визначення етапності та показників оцінювання ефективності реалізації Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу (так званих ключових показників результативності (про них йтиметься нижче));
- моніторинг впровадження Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Аналіз інформації, розроблення Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу П(ПТ)О передбачає використання низки методів, зокрема:

- методу статистичного аналізу;
- методу мозкового штурму;
- методу оцінки 360°;
- методу опитування (інтерв'ювання);
- методу фокус-груп;
- методу узагальнень.

Застосування зазначених вище методів дозволяє здійснити комплексний аналіз розвитку закладу – від оцінювання змістовного наповнення робочих навчальних планів до визначення рівня зношеності основного обладнання та інструментів.

Таким чином, правильно сформована методологія є запорукою успіху в процесі розроблення Стратегічного та інвестиційного розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти.



Пам'ятайте, що методологія розроблення Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу П(ПТ)О має формуватися з урахуванням:

- загальнодержавних нормативно-правових документів з розвитку та реформування професійної (професійно-технічної) освіти;
- наявних аналітичних досліджень системи професійної (професійно-технічної) освіти регіону та його ринків праці;
- етапності розроблення Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу П(ПТ)О;
- сучасних і адекватних методів оцінювання діяльності закладу.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ЯК КОМПОНЕНТ ІНСТИТУЦІЙНОГО АНАЛІЗУ: ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ, СТРУКТУРА, ПОКАЗНИКИ

Стратегічний аналіз діяльності закладу є головним підґрунтям для розроблення Стратегічного та інвестиційного плану його розвитку. Він має здійснюватися створеною в закладі робочою групою. Доцільним є залучення до складу робочої групи стейкхолдерів, насамперед роботодавців. Це дозволить зробити стратегічний аналіз більш об'єктивним, уникнути однобокого бачення особливостей та проблем розвитку закладу.

Стратегічний аналіз розвитку закладу П(ПТ)О здійснюється на основі опрацювання статистичної інформації та інших даних поглибленого базового аналізу діяльності закладу (текст якого, у разі необхідності, подається у додатку до головного документа), а також результатів опитування учасників освітнього процесу та роботодавців.

Стратегічний аналіз має включати оцінювання головних напрямків діяльності закладу, що відображаються в його структурі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура стратегічного аналізу закладу П(ПТ)О

Загальна інформація про заклад має містити стислий огляд історії його створення, дані про відомчу підпорядкованість, наявність ліцензій на підготовку кадрів у розрізі професій, результати акредитацій, базові документи (статут, право власності на нерухоме майно чи земельні ділянки), оцінку будівель і приміщень, рівня фактичної наповнюваності закладу. На основі аналізу зазначеної інформації мають бути зроблені певні узагальнення щодо стану майнового комплексу, ймовірної оптимізації використання його приміщень.

Важливим елементом стратегічного аналізу діяльності закладу є оцінювання процесу *формування контингенту здобувачів*. У процесі здійсненні такого аналізу важливо оцінювати показники в динаміці (за 5-7 років), що дозволить визначити тенденції розвитку закладу.

Головними *показниками для аналізу* формування контингенту здобувачів є:

- кількість здобувачів П(ПТ)О на початок навчального року;
- кількість здобувачів, які зараховані на початок навчального року;
- план прийому на початку року (регіональне замовлення);
- виконання плану прийому;
- кількість здобувачів, які зараховані на навчання за договорами з роботодавцями;

- кількість підготовлених (випущених) кваліфікованих робітників;
- частка випускників, які працевлаштувалися;
- частка випускників, які працевлаштувалися за фахом;
- кількість здобувачів, які навчаються на різних професіях;
- кількість осіб, які пройшли перенавчання/підвищення кваліфікації чи перепідготовку в закладі у розрізі професій.

Особливу увагу необхідно приділити питанням аналізу виконання *регіонального замовлення та працевлаштування* випускників, адже це дуже важливі індикатори ефективності діяльності закладу П(ПТ)О. Актуальність вивчення цього питання зумовлена необхідністю забезпечити закладами П(ПТ)О до 2023 року виконання регіонального замовлення на рівні 95%, а працевлаштування випускників – на рівні 80%.

Аналіз формування контингенту здобувачів має включати й питання оцінювання їхньої *вмотивованості до навчання*, до вибору професії та закладу П(ПТ)О. Відтак, ці питання доцільно включити до анкети, за якою буде проводитися опитування здобувачів закладу, а аналіз результатів використати для формулювання висновків щодо особливостей формування контингенту здобувачів.

Окремого аналізу потребує такий вид діяльності як *перепідготовка/підвищення кваліфікації* кадрів (у розрізі обсягів такої підготовки, програм підготовки та професій, динаміки фінансових показників).

Аналіз *фінансового стану* закладу включає характеристику основних джерел фінансування. Зважаючи на те, що фінансування П(ПТ)О здійснюється переважно з регіонального бюджету, особливу увагу потрібно приділити аналізу формування обсягів і структури спеціального фонду. Це дасть можливість встановити його проблеми, сформулювати пропозиції, визначити нові види діяльності, які дозволять збільшити надходження до спеціального фонду. Важливо також визначити та проаналізувати обсяги фінансових витрат на підготовку одного здобувача в розрізі професій. Наразі у закладах відсутня ця інформація, однак визначення індикативних показників вартості підготовки кадрів у розрізі професій є одним із завдань, які визначені у загальнонаціональних нормативно-правових документах із питань розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2027 року.

Оцінювання змісту підготовки кадрів та організації навчального процесу в закладі включає широке коло питань:

- аналіз робочих навчальних планів і програм;
- навчально-методичного забезпечення;
- навчально-планувальної документації;
- навчально-виробничої, навчально-методичної та навчально-виховної роботи.

Особливу увагу варто приділити питанням осучаснення навчальних планів та освітніх програм на компетентнісній основі, оцінюванні рівня готовності інфраструктури та педагогічного колективу до дистанційного навчання, організації навчання за дуальною формою, модернізації освітнього простору для забезпечення вільного доступу здобувачів з особливими потребами.

Характеристика *кадрового потенціалу* є важливим структурним компонентом стратегічного аналізу. Вона має включати аналіз таких показників:

- загальна кількість працівників у закладі із розподілом на категорії (педагогічні працівники, господарський персонал, адміністративний персонал і службовці);
- кількість працівників у розрізі вікових груп і гендерної ознаки;
- кількість педагогічних працівників, які мають відповідні кваліфікаційні рівні та педагогічні звання.

Використання в аналізі зазначених показників дозволить оцінити рівень кваліфікації педагогічного колективу, визначити орієнтовні потреби у викладачах і майстрах виробничого навчання з урахуванням вікової структури працівників, окреслити шляхи подолання гендерних диспропорцій. Поряд із характеристикою кадрового потенціалу, доцільно провести аналіз

системи підвищення кваліфікації, яка склалася в закладі, та встановити, наскільки вона відповідає сучасним вимогам. Для формулювання висновків та узагальнень із цього структурного елементу стратегічного аналізу доцільно врахувати результати опитування керівників і педагогічних працівників закладу.

Стан *матеріально-технічної бази* закладу оцінюється за кількома напрямками, головними з-поміж яких:

- відповідність обладнання та інструментів (сільськогосподарської техніки) вимогам освітніх стандартів у розрізі професій;
- забезпеченість професій навчальними кабінетами та майстернями;
- рівень зношеності основного обладнання та устаткування у розрізі окремих професій, навчальних кабінетів і майстерень;
- рівень забезпеченості здобувачів новими навчальними матеріалами з фахових дисциплін (підручники, методичні розробки тощо).

Важливо мати реальну картину відповідності матеріально-технічної бази вимогам сьогодення та підприємств-замовників кадрів. Досягти об'єктивності в оцінюванні стану матеріально-технічної бази закладу допоможе опитування, особливо якщо воно охоплює всіх учасників освітнього процесу.

Якість підготовки випускників закладів П(ПТ)О викликає чимало нарікань у роботодавців. Стратегічний аналіз закладу має містити інформацію про рівень навчальних досягнень здобувачів із загальноосвітньої, загально-професійної та професійно-практичної підготовки за кілька останніх років. Доречним у даному контексті є оцінювання результатів ЗНО, які складають учні, що отримують повну загальноосвітню підготовку. Для оцінювання якості підготовки кадрів бажано залучати роботодавців, які можуть висловити свої зауваження та побажання щодо покращання фахових компетентностей випускників.

Взаємодія зі стейкхолдерами є одним із найбільш важливих напрямків діяльності закладу П(ПТ)О. На цьому наголошується в загальнонаціональних документах із питань реформування професійної (професійно-технічної) освіти. У стратегічному аналізі має бути представлена інформація про основних роботодавців, форми взаємодії з ними, шляхи активізації співпраці тощо.

Для діяльності закладу важливим питанням є також його співпраця з центрами зайнятості, органами місцевого самоврядування та бізнес-спільнотами. Зазначені аспекти, особливо щодо співпраці з центрами зайнятості з організації перепідготовки/перенавчання кадрів, визначення потреб у робітничих кадрах, мають бути відображені в даному розділі стратегічного аналізу. У процесі формулювання узагальнень із питань співпраці закладу зі стейкхолдерами мають обов'язково використовуватися результати опитування учасників освітнього процесу та роботодавців.

Завершальним пунктом стратегічного аналізу діяльності закладу є оцінювання його *місця на ринку освітніх послуг* регіону. Воно передбачає проведення порівняння закладу за основними показниками діяльності з іншими установами системи професійної (професійно-технічної) освіти регіону. Ця частина стратегічного аналізу є вкрай важливою, а тому потребує окремого розгляду (про це йтиметься нижче).

Приклади стратегічного аналізу закладів П(ПТ)О представлені в додатку А.



Пам'ятайте про те, що стратегічний аналіз:

- є обов'язковим етапом процесу розроблення Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу;
- має здійснюватися на основі опрацювання достовірних статистичних показників та інформації поглибленого базового аналізу, який за необхідності подається в додатку до основного тексту документа;
- містить об'єктивну критичну оцінку різних аспектів діяльності закладу, результати якої враховуються у процесі проведення його SWOT-аналізу;
- має обов'язково містити результати опитування стейкхолдерів.



БАЗОВІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ SWOT-АНАЛІЗУ

Процес стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти передбачає:

- визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського й навчально-виховного процесів, які відповідають закономірностям розвитку регіональних ринків праці та освітнього ринку;
- формулювання стратегії розвитку закладу на короткострокову та середньострокову перспективу;
- оцінювання й критичний аналіз можливих шляхів досягнення цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників;
- оцінювання можливих ризиків та відхилень від виконання стратегії.

Як зазначалось раніше, у рамках стратегічного управління доцільно застосовувати такі методи:

- методи системного аналізу;
- методи стратегічного діагностування;
- методи експертного оцінювання (зокрема, метод аналізу ієрархій, метод попарного порівняння);
- методи оцінювання привабливості (зокрема, методи виокремлення стратегічних зон діяльності (СЗД));
- методи стратегічного аналізу;
- статистичні методи;
- метод побудови сценаріїв;
- методи портфельного аналізу (оцінювання результатів діяльності закладу, пов'язані із диверсифікацією).

Одним із визнаних та широко відомих методів стратегічного аналізу є *SWOT-аналіз*, який використовують у процесі стратегічного планування діяльності будь-якої організації, у тому числі й закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

SWOT – аналіз має широкий спектр використання. Суть його полягає в поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток закладу, на чотири категорії:

strengths (сильні сторони)

weaknesses (слабкі сторони)

opportunities (можливості)

threats (загрози) (табл. 3.1).

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його (закладу) існуванню через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і подібних йому закладів освіти. Потрібно зазначити, що SWOT-аналіз не має на меті виявлення усіх чинників, що характеризують слабкі та сильні сторони і впливають на діяльність закладу. За результатами проведеного SWOT-аналізу визначаються мета й завдання діяльності закладу та розробляється його стратегія.

Конкретизація моделі SWOT

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<p><i>Сильні сторони</i> в стратегічному аналізі – це такі внутрішні характеристики організації, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами. Іншими словами, це ті сфери, в яких заклад почуває себе краще і стабільніше, ніж конкуренти. Значення аналізу сильних сторін в стратегічному плануванні полягає в тому, що за рахунок сильних сторін організація/заклад може збільшувати присутність на ринку, нарощувати обсяги наданих послуг; сильні сторони генерують вигірне становище закладу в порівнянні з конкурентами. Сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати та використовувати у процесі спілкування з цільовою аудиторією.</p>	<p><i>Слабкі сторони</i> в стратегічному аналізі – це такі внутрішні характеристики закладу, які ускладнюють його розвиток, заважають лідирувати на ринку, роблять його неконкурентоспроможним на ринку. Значення слабких сторін для закладу в стратегічному плануванні полягає у тому, що слабкі сторони заважають зростанню присутності на освітньому ринку, зростанню обсягів діяльності, по суті гальмують розвиток закладу. За рахунок слабких сторін заклад може втратити частку ринку в довгостроковій перспективі. Необхідно відстежувати сфери, в яких заклад не досить сильний, покращувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін на ефективність діяльності закладу.</p>
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<p><i>Можливості</i> в стратегічному аналізі – це сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на зростання закладу в майбутньому. Значення можливостей ринку для закладу в стратегічному плануванні полягає у тому, що можливості ринку уособлюють джерела його (закладу) зростання. Можливості необхідно аналізувати, оцінювати і розробляти план заходів з їх використання з залученням сильних сторін закладу.</p>	<p><i>Загрози</i> в стратегічному аналізі – це негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть послабити конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг в майбутньому і призвести до зниження обсягів діяльності і втрати частки ринку. Значення ринкових загроз для закладу в стратегічному плануванні полягають у тому, що загрози означають можливі ризики для діяльності закладу в майбутньому. Кожна загроза повинна бути оцінена з точки зору ймовірності виникнення в короткостроковому періоді, з точки зору можливих втрат для закладу. Стосовно кожної загрози мають бути запропоновані рішення щодо їх мінімізації.</p>

Потрібно пам'ятати, що *сильні й слабкі сторони* – це так звані внутрішні чинники та події, які належать до сфери компетенції закладу (табл. 3.2). Вони стосуються таких сфер його діяльності, як:

- *людські ресурси* (їхні кількісні та якісні характеристики – рівень укомплектованості закладу педагогічними працівниками, їхня статево-вікова структура, якісний склад педагогічних працівників, співвідношення між різними категоріями працівників, рівень вмотивованості до інноваційної роботи тощо);
- *освітні програми, навчальні плани* (наявність, диверсифікованість, відповідність стандартам, питома вага навчальних планів, розроблених на модульно-компетентнісній основі, ступінь гнучкості програм (наявність короткострокових програм), відповідність підготовки за програмами вимогам роботодавців, питома вага програм, розроблених у співпраці з роботодавцями тощо);
- *матеріально-технічне забезпечення* (рівень відповідності будівель, споруд, устаткування, комп'ютерної техніки, рівень зношеності основного обладнання, відповідність технічних характеристик обладнання вимогам тощо);
- *процедури та процеси* (рівень та налагодженість взаємодії з різними групами стейкхолдерів, швидкість реагування на змінні фактори зовнішнього середовища, участь в проєктній діяльності, наявність інноваційних педагогічних та технологічних розробок, превалюючий стиль управління закладом тощо).

Можливості й загрози – це зовнішні чинники, які не залежать від закладу, проте, здійснюють суттєвий вплив на нього (табл. 3.2):

- соціальні (етнічні, демографічні фактори, у тому числі й міграційні процеси);
- технологічні (інформаційні технології, нові технології виробництва, потреба постійного навчання для опанування технологіями, що оновлюються);
- економічні (розвиток національного та регіонального ринків, структурні та територіальні зрушення в господарстві, структура попиту, особливості регіонального ринку праці тощо);
- політичні (децентралізація, європейський вектор розвитку тощо).

Дані SWOT-аналізу вказують на критичні для розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти сфери чи обставини, які потребують впливу в першу чергу.

Наприклад, SWOT-аналіз може виявити необхідність в:

- першочерговому налагодженні результативних зв'язків з соціальними партнерами;
- проведенні агресивної маркетингової кампанії із залучення абітурієнтів;
- ліцензуванні програм підготовки за певними професіями;
- впровадженні системи менеджменту якості у закладі;
- удосконаленні системи управління закладом тощо.

Отримані у процесі SWOT-аналізу результати та критичні питання доцільно згрупувати в декілька пріоритетних напрямів розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти. З використанням принципів пріоритетизації (зокрема, принципу Парето) потрібно визначити обмежену кількість пріоритетних напрямів, на яких варто сконцентрувати зусилля щодо покращення. Такими пріоритетами можуть стати:

- працевлаштування випускників;
- людські ресурси закладу та їх якість;
- методики та технології викладання;
- виробнича практика;
- програми підготовки кваліфікованих робітників;
- адміністративно-інформаційна система;
- фінанси і контроль;
- зв'язки з соціальними партнерами;
- матеріально-технічна база;
- управління.

Таблиця 3.2.

Приклад SWOT-аналізу Маріупольського професійного ліцею автотранспорту

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність ліцензій на підготовку робітничих кадрів із 32 відокремлених та інтегрованих професій, значні ліцензійні обсяги на підготовку робітничих кадрів	Висока частка викладачів і майстрів виробничого навчання старшого віку
Потужний майновий комплекс, який уже передано в спільну власність територіальної громади м. Маріуполь, наявність об'єктів соціальної інфраструктури (їдальня, гуртожиток, спортивна зала)	Навчання проводиться на застарілому обладнанні, що утруднює процес адаптації випускників на робочому місці
Значний рівень співпраці з центром зайнятості, підприємствами, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування	Застаріла матеріально-технічна база: приміщення потребують капітального ремонту (укріплення зовнішніх стін будівель), є необхідність заміни мереж опалення, водопостачання і каналізації навчального корпусу №2, здійснення капітального ремонту санвузлів у навчальних корпусах та майстернях
Наявність єдиного в області навчально-практичного центру з професій «Слюсар-ремонтник», «Слюсар із ремонту колісних транспортних засобів», «Слюсар із ремонту дорожньо-будівельних машин та тракторів», «Слюсар-інструментальник», «Слюсар механо-складальних робіт»	Відсутність сучасних комп'ютерів для проведення дистанційного навчання, високий рівень зношеності існуючих

Продовження таблиці 3.2.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Належний рівень забезпеченості навчальними кабінетами, лабораторіями, майстернями, навчально-методичними матеріалами	Малокомплектність закладу
Великий досвід та потенціал навчання різних груп населення, включаючи перепідготовку, адаптацію та соціалізацію внутрішньо переміщених осіб та осіб, постраждалих від збройного конфлікту	Значні міграційні настрої молоді
Якісний склад педагогічного колективу	Нестача підручників та навчальних посібників, витратних матеріалів
Високий рівень усвідомленості здобувачів у виборі професії	Неприспособаність приміщень і холодні класи
Тенденція до зростання контингенту здобувачів	Погані умови проживання в гуртожитку
Широке коло соціальних партнерів, з якими співпрацює заклад	Значний обсяг фінансових ресурсів, необхідних на модернізацію матеріально-технічної бази закладу
Значний досвід закладу у реалізації проєктів (зокрема, проєктів публічно-приватного партнерства)	
Системна співпраця з підприємствами регіону	
Підготовка робітничих кадрів на замовлення провідних підприємств не тільки м. Маріуполь, а й усієї Донецької та Запорізької областей	
Унікальна регіональна й загальнонаціональна спеціалізація (зокрема, підготовка газорятівників)	
Високий рівень працевлаштування випускників	
Активне використання закладом можливостей багатоканального фінансування за рахунок його диверсифікації	
Можливості	Загрози
Отримання ліцензій на підготовку робітничих кадрів для затребуваних на регіональному ринку праці професій	Зменшення контингенту здобувачів, падіння попиту на ринку праці на професії, за якими ліцей здійснює підготовку кадрів
Створення навчально-практичних центрів транспортного та енергетичного профілів	Погіршення економічної ситуації в регіоні та територіальній громаді
Розширення переліку професій, на яких запроваджена дуальна форма навчання	Збереження низької привабливості професійно-технічної освіти для випускників загальноосвітніх навчальних закладів
Перехід до формування навчальних планів і програм на модульно-компетентнісній основі	Продовження збройного конфлікту в регіоні
Здійснення капітальних ремонтів будівель та приміщень, їх енергомодернізація	Низький рівень зацікавленості роботодавців у випускниках ліцею, у створенні сучасної матеріально-технічної бази
Отримання статусу вищого професійного ліцею автотранспорту	

За результатами проведених SWOT- та PEST-аналізу здійснюється формування візії закладу. *Візія закладу* – найбільш важливий елемент організаційної культури, загальний напрям розвитку закладу. Грамотно сформульована й ефективно представлена педагогічному колективу і громадськості, візія закладу сприяє ефективному вирішенню низки управлінських проблем, оскільки вона:

- є важливим інструментом стратегічного управління, способом виокремлення закладу серед конкурентів і впізнавання його споживачами освітніх послуг;
- задає основний напрям розвитку закладу на перспективу;
- спонукає керівництво закладу систематично аналізувати сильні і слабкі сторони діяльності закладу, можливості й ризики, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень;
- мотивує педагогічних працівників і ефективно впливає на взаємодію керівників та підлеглих.

**Пам'ятайте про те, що:**

- метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його (закладу) існуванню через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і подібних йому закладів освіти;
- за рахунок сильних сторін заклад може збільшувати присутність на ринку, нарощувати обсяги наданих послуг; сильні сторони генерують вигрешне становище закладу в порівнянні з конкурентами;
- сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати та використовувати у процесі спілкування з цільовою аудиторією;
- за рахунок слабких сторін заклад може втратити частку ринку в довгостроковій перспективі;
- необхідно відстежувати сфери, в яких заклад не досить сильний, покращувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін на ефективність діяльності закладу.

МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ТА МІСЦЯ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ РЕГІОНУ

Для оцінювання сучасного стану розвитку закладу П(ПТ)О, вибудовування стратегічних ініціатив щодо такого розвитку та ключових стратегічних пріоритетів важливим є аналіз *зовнішнього середовища*, в якому відбувається діяльність закладу.

Ефективним методом комплексного оцінювання сукупності найбільш вагомих чинників впливу зовнішнього середовища на заклад є PEST-аналіз. Він є одним з інструментів стратегічного аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання чотирьох груп чинників: P (political) – політичних, E (economic) – економічних, S (social) – соціальних, T (technological) – технологічних (табл. 4.1). Відтак, PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити те середовище, у якому відбувається розвиток закладу П(ПТ)О, а також виокремити у тенденціях розвитку зовнішнього середовища ті явища, які найсуттєвіше впливають на діяльність закладу.

Таблиця 4.1.

**PEST-аналіз зовнішніх чинників, які впливають на розвиток закладу професійної
(професійно-технічної) освіти**

Група чинників	Зріз аналізу
Р політичні (political)	<ul style="list-style-type: none"> тенденції та актуальні політичні вектори на національному та регіональних рівнях; перспективи зміни політичного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку професійно-технічної освіти у майбутньому; політика щодо розвитку сфери професійно-технічної освіти на національному та регіональних рівнях; процедури, регуляторні механізми в системах управління сферою професійної (професійно-технічної) освіти
Е економічні (economic)	<ul style="list-style-type: none"> сучасний стан розвитку економіки України та її регіонів; тенденції розвитку, особливості структури, рівень конкурентоспроможності економіки України та її регіонів; макроекономічна стратегія щодо глобального та регіонального економічного розвитку; SWOT-аналіз сучасної макроекономічної ситуації в регіоні, виявлення її можливостей та загроз, з'ясування, якою мірою професійна (професійно-технічна) освіти сприятиме реалізації стратегічних ініціатив у сфері економіки; прогнозні вектори економічного розвитку країни та регіону, специфіка економічного середовища, в якому здійснюватиметься діяльність закладу професійної (професійно-технічної) освіти
С соціальні (social)	<ul style="list-style-type: none"> тенденції у соціальних явищах, які визначають трансформацію цінностей, поведінки, ставлення осіб щодо власної кар'єри, професійного зростання тощо; демографічні тенденції, що визначають актуальну та перспективну пропозицію робочої сили; процеси міграції працездатного населення; громадська думка жителів країни та регіону щодо привабливості професійної (професійно-технічної) освіти та її місця у суспільно-економічному розвитку; прогнозні вектори суспільного розвитку, специфіка соціально-демографічного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку закладу в майбутньому
Т технологічні (technological)	<ul style="list-style-type: none"> тенденції в розвитку технологій та їх впливу на економічний розвиток; національна та регіональна політики щодо розвитку інновацій; вплив технологічного розвитку на попит щодо кваліфікованої робочої сили, структуру професій та зміст навчання.

У процесі здійснення PEST-аналізу необхідно:

- дуже чітко виокремлювати та правильно формулювати назви чинників (наприклад, «не зростання ринку праці», а «зростання попиту на кваліфікованих токарів на підприємстві «ABC»);
- визначати чинники, які найсуттєвіше впливають на розвиток закладу та формують подальші стратегічні ініціативи;
- диференціювати чинники на такі, що породжують загрози та такі, що створюють відповідні можливості.

Кожен заклад П(ПТ)О є структурним елементом регіональної системи професійної (професійно-технічної) освіти. Заклади конкурують між собою у сфері надання освітніх послуг з підготовки робітничих кадрів для різних секторів економіки регіону. Відтак, об'єктивне оцінювання *місця закладу на ринку освітніх послуг* є важливим і необхідним етапом розроблення Стратегічного та інвестиційного плану його розвитку. Таке оцінювання передбачає загальний огляд підготовки фахівців у регіоні з тих професій, за якими ведеться підготовка кадрів у закладі, а також встановлення відповідності контингенту здобувачів у розрізі професій потребам ринку праці.

Перший етап зазначеного оцінювання передбачає визначення кількості закладів, які здійснюють підготовку кадрів з однакових професій, їх географічне розташування, контингент здобувачів, які навчаються на однотипних професіях. Результати аналізу оформляються у вигляді таблиці, зразок якої наведено нижче (табл. 4.2). Такий підхід дозволяє: оцінити місце закладу в регіональній системі П(ПТ)О у розрізі підготовки кадрів за певною професією; визначити найближчих конкурентів на ринку освітніх послуг; визначити професії, за підготовкою яких заклад є монополістом на ринку освітніх послуг; сформулювати бачення щодо перспектив подальшої диференціації напрямків підготовки майбутніх кваліфікованих робітників.

Таблиця 4.2.

Перелік закладів П(ПТ)О регіону, у яких здійснюється підготовка робітничих кадрів за однаковими професіями

Назва закладу П(ПТ)О	Кількість здобувачів, осіб	Назва закладу П(ПТ)О	Кількість здобувачів, осіб
<i>Назва професії</i>			
Заклад А	50	Заклад В	75
Заклад Б	125	Заклад Г	25

Другий етап оцінювання передбачає реалізацію низки процедур, зокрема:

- встановлення відповідності кількості здобувачів і випускників у розрізі професій наявним офіційним потребам регіонального та місцевого ринків праці;
- визначення співвідношення між кількістю здобувачів, за якими ведеться підготовка робітничих кадрів у закладі, та прогнозними потребами ринку праці регіону в робітничих кадрах за певними професіями;
- аналіз переліку нових, перспективних професій та обґрунтування доцільності їхнього ліцензування та організації набору здобувачів на навчання.

Показники *кількості вакансій і безробітних* у розрізі професій містяться на офіційних сайтах центрів зайнятості регіонів України й постійно оновлюються⁹. Прогнозні потреби регіонального й локального ринків праці Донецької та Луганської областей в розрізі професій визначені експертами в аналітичних дослідженнях¹⁰. Зазначена інформація, яку доцільно подати у формі таблиці (табл. 4.3), та її аналіз дозволять оцінити відповідність кількості здобувачів, напрямків підготовки робітничих кадрів у закладі потребам регіонального та локального ринків праці. Вона також має враховуватися у процесі формування замовлення закладу на підготовку кадрів у розрізі професій, а також при прийнятті рішення про відкриття нових професій.

⁹ <https://don.dcz.gov.ua/analitics/68>

¹⁰ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/comprehensive-analysis-of-the-regional-labour-market-in-donetsk-.html>; <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/comprehensive-analysis-of-the-regional-labour-market-in-luhansk-.html>

Таблиця 4.3.

Попит і пропозиції на ринку праці Луганської області за окремими професіями

Назва професії	Кількість безробітних за 2020 рік, осіб	Кількість вакансій за 2020 рік, од.	Кількість здобувачів, які навчалися на відповідних професіях у 2020 році, осіб	Прогнозна потреба в кадрах на повному ринку праці на 2021 рік, осіб
Кухар	497	356	985	347
Соціальний робітник	76	134	24	291
Кравець	22	4	278	1
Адміністратор	78	50	24	46

Окрім наведених вище підходів, місце закладу П(ПТ)О на ринку освітніх послуг регіону можна оцінити за рейтингом цих установ, який сформував експерти на основі статистичних показників¹¹, а також за результатами самоаналізу, отриманого шляхом опитування учасників освітнього процесу.

Таким чином, об'єктивна оцінка місця закладу в регіональній системі професійної (професійно-технічної) системи є важливою з огляду усвідомлення його колективом власних проблем і визначення шляхів їхнього подолання.



Пам'ятайте, що оцінювання зовнішнього середовища та місця закладу на ринку освітніх послуг регіону включає:

- аналіз зовнішніх чинників (структура економіки, вікова структура населення тощо), які впливають на розвиток закладу;
- ранжування чинників за силою та особливостями впливу на розвиток закладу;
- порівняння закладу з іншими установами системи П(ПТ)О регіону, які здійснюють підготовку робітничих кадрів за однаковими професіями;
- аналіз офіційних даних щодо кількості вакансій і безробітних у розрізі окремих професій;
- оцінювання перспективних потреб регіону, місцевих ринків праці в робітничих кадрах різних професій;
- оцінювання місця закладу в системі П(ПТ)О регіону (за результатами дослідження експертів та на основі самоаналізу).

¹¹ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/analysis-of-the-vocational-education-and-training-system-in-done.html>; <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/analysis-of-the-vocational-education-and-training-system-in-luha.html>



МЕТОДИКА СТВОРЕННЯ ОПИТУВАЛЬНИКІВ ДЛЯ РІЗНИХ ГРУП СТЕЙКХОЛДЕРІВ, ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі розроблення Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу П(ПТ)О мають враховуватися *думки та пропозиції усіх учасників освітнього процесу та стейкхолдерів*. Метод опитування дозволяє отримати неупереджену, об'єктивну та відносно повну інформацію про проблеми, особливості та перспективи розвитку закладу П(ПТ)О. Опитування учасників освітнього процесу самого закладу презентує його бачення зсередини, стейкхолдерів (роботодавців) – ззовні. Для досягнення максимальної анонімності опитування краще проводити з використанням Google-сервісів (Google-Forms).

Для організації опитування необхідно:

- визначити у складі робочої групи з підготовки Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу коло осіб, відповідальних за проведення опитування;
- підготувати коротку інформацію про опитування, в якій зазначити мету його проведення та вказати, з якою метою будуть використані її результати;
- окреслити коло питань, відповіді на які є важливими для аналізу діяльності закладу, розроблення Стратегічного та інвестиційного плану його розвитку;
- визначитися з формою проведення, джерелом поширення інформації про анкетування, способами залучення респондентів до анкетування, забезпечення доступу респондентів до опитувальника;
- визначитися з варіантами запитань і формулюваннями відповідей на них (із врахуванням того факту, що респонденти, зазвичай, не дуже охоче відповідають на відкриті запитання);
- врахувати рівень готовності респондентів, насамперед осіб старших вікових груп, до участі в опитуванні з використанням Google-сервісів (Google-Forms);
- створити в закладі (у разі необхідності) належні умови для максимальної участі в опитуванні всіх учасників освітнього процесу;
- визначити способи інформування стейкхолдерів (роботодавців) про анкетування, механізми їх залучення до опитування;
- ретельно відредагувати кожне запитання, перевірити опитувальник на предмет наявності подібних чи двозначних запитань;
- протестувати опитувальник із метою перевірки його доступності для респондентів, можливості пройти опитування.

Основними *учасниками освітнього процесу* закладу П(ПТ)О є керівники установи, педагогічні працівники (викладачі та майстри виробничого навчання) та здобувачі професійної (професійно-технічної) освіти. Для кожної із цих цільових груп необхідно розробити різні варіанти опитувальників, зважаючи на їхню функціональну роль у закладі.

Для керівників закладу (керівник установи та його заступники) важливими є як питання оцінювання сучасного стану, так і бачення перспектив розвитку закладу.

Приклади відкритих і закритих запитань анкети для керівників закладу:

Закрите запитання. Які напрями співпраці з роботодавцями є для закладу найважливішими?

- впровадження елементів дуальної форми навчання;
- проведення виробничої практики;
- працевлаштування випускників;
- допомога в модернізації матеріально-технічної бази закладу;
- підвищення кваліфікації майстрів виробничого навчання на обладнанні роботодавців;
- участь роботодавців в оцінюванні якості підготовки робітничих кадрів;
- допомога роботодавців у визначенні професійних компетентностей, якими має володіти

- випускник закладу з певних професій;
- інше (дописати).

Відкрите запитання. Які види робіт із ремонту та осучаснення матеріально-технічної бази (енергомодернізація, придбання нового обладнання тощо) є пріоритетними для закладу у найближчі 2-3 роки? (вкажіть, будь ласка, конкретний вид робіт)

В опитуванні педагогічних працівників мають брати участь як викладачі, так і майстри виробничого навчання.

Приклади запитань анкети для педагогічних працівників.

Які види підвищення кваліфікації є, на вашу думку, найбільш ефективними?

- стажування;
- курси підвищення кваліфікації при освітніх закладах;
- підвищення кваліфікації на підприємствах роботодавців;
- тренінги;
- майстер-класи;
- круглі столи;
- конференції;
- методичні семінари;
- інше (дописати).

Як ви оцінюєте рівень готовності закладу до дистанційного навчання (за 10-ти бальною шкалою)?

- 9-10 балів;
- 7-8 балів;
- 5-6 балів;
- менш як 5 балів;
- інше (дописати).

Опитування здобувачів у процесі розроблення Стратегічного та інвестиційного плану закладу є вкрай важливим, оскільки його результати певною мірою відображають альтернативну точку зору на різні аспекти його діяльності, умови навчання та проживання у ньому. Зважаючи на рівень обізнаності здобувачів із проблемами розвитку закладу, відсутність досвіду і прикладів для порівняння, уміння сформулювати власні пропозиції в опитувальнику мають переважати закриті запитання.

Приклади запитань для здобувачів.

Чому ви обрали для навчання саме цей заклад П(ПТ)О?

- він знаходиться у місті (селищі) мого проживання;
- він знаходиться найближче до поселення, де я проживав(ла) і навчався(лася) у школі;
- після навчання в цьому закладі я зможу відносно легко працевлаштуватися й отримувати достойну платню;
- я хотів(ла) отримати робітничу професію;
- я не вступив(ла) до закладу вищої освіти, оскільки отримав(ла) низькі бали на ЗНО;
- на цьому наполягли мої батьки;
- порадили друзі/знайомі/родичі;
- випадковий збіг обставин;
- інше (дописати).

Що вам не подобається у закладі П(ПТ)О, де ви зараз навчаєтеся?

- зміст і рівень навчання не відповідають сучасним вимогам;
- погана, застаріла матеріально-технічна база, яке не дозволяє отримати належний рівень професійних навичок, які б відповідали сучасним вимогам ринку праці;
- погані умови проживання в гуртожитку;
- погано організована виробнича практика;
- непристосованість приміщень, холод у навчальних кабінетах і майстернях;

- відсутність гарантії про працевлаштування після завершення навчання;
- інше (дописати).

Співпраця зі стейкхолдерами є важливим напрямом діяльності закладу П(ПТ)О. Її активізація, поглиблення та набуття нових форм є одним із пріоритетних стратегічних завдань, визначених у загальнодержавних нормативно-правових документах із питань реформування професійної (професійно-технічної) освіти.

Запитання анкети для опитування роботодавців мають бути сформульовані таким чином, щоб можна було визначити основні проблеми, які перешкоджають взаємодії закладу з ними, вимоги роботодавців до якості підготовки кадрів і переліку професійних компетентностей, їхню зацікавленість у запровадженні дуальної форми навчання, готовність до державно-приватного партнерства, інвестування в матеріально-технічну базу закладу тощо. Для інформування роботодавців про опитування варто заручитися підтримкою міських і районних центрів зайнятості, зокрема, за умови отримання від них згоди, скористатися їхніми сторінками в соціальних мережах і наявною базою даних.

Приклади запитань для опитування роботодавців.

Що, на вашу думку, перешкоджає налагодженню конструктивної співпраці між вашим підприємством (фірмою, компанією) та закладом П(ПТ)О?

- пасивна позиція керівництва закладу П(ПТ)О;
- відсутність зацікавленості з вашого боку до закладу та його випускників;
- керівництво закладу цікавлять лише питання фінансової чи іншої допомоги з боку підприємства (фірми, компанії);
- керівництво закладу не враховує ваші зауваження і пропозиції щодо якості підготовки кадрів, змісту та підходів до навчання;
- інше (дописати).

Яких професійних навичок (компетентностей) бракує випускникам закладу П(ПТ)О, з яким ви співпрацюєте, для того, щоб відразу приступити до роботи?

Одним із завдань опитування є отримання відповіді на кілька важливих запитань щодо розвитку закладу від різних стейкхолдерів. Такий підхід отримав назву «метод 360⁰». Особливість його використання полягає у тому, що одне чи кілька запитань мають подібне формулювання в анкетах, призначених для опитування різних респондентів – викладачів, здобувачів, роботодавців тощо.

Приклад такого запитання для учасників освітнього процесу.

Як ви оцінюєте рівень новизни матеріально-технічної бази закладу (за 10-ти бальною шкалою)?

- 9-10 балів (обладнання, інструменти, устаткування, сільськогосподарська техніка нові та сучасні);
- 7-8 балів (обладнання не найсучасніше, проте, воно досить якісне, відповідає вимогам освітніх стандартів і частково використовується на підприємствах роботодавців);
- 5-6 балів (матеріально-технічна база застаріла, обладнання, сільськогосподарська техніка ще радянських часів, відносно нове обладнання складає орієнтовно 5-10%);
- менш як 5 балів (обладнання, інструменти, навчальні матеріали морально та фізично застарілі та вже давно не використовуються роботодавцями).

Назвіть 2-3 найбільш перспективні, на вашу думку, професії, за якими варто розпочати підготовку майбутніх кваліфікованих робітників у вашому закладі П(ПТ)О.

Логічним завершенням опитування є аналіз його результатів. Інструментарій Google-сервісів (Google-Forms) дозволяє максимально спростити цей процес.

Приклад візуалізації результатів опитування учасників освітнього подано на рис. 5.1. Наведені дані свідчать про те, що 2/3 педагогічних працівників, які взяли участь в опитуванні, оцінюють матеріально-технічну базу свого закладу досить високо. Водночас майже кожен четвертий респондент вважає, що матеріально-технічна база є застарілою і не відповідає вимогам сьогодення.

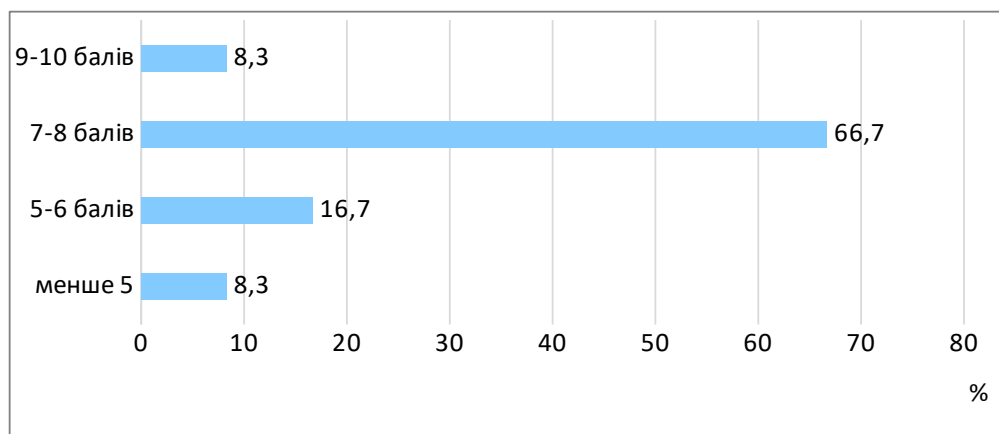


Рис. 5.1. Оцінка рівня новизни матеріально-технічної бази закладу педагогічними працівниками, %

Для визначення стратегічних цілей і завдань розвитку закладу на середньо-і довгострокову перспективу важливе значення має аналіз опитування стейкхолдерів, насамперед роботодавців. Узагальнення їхніх відповідей дозволить об'єктивно оцінити роботу закладу у напрямі підготовки кадрів, систематизувати вимоги роботодавців до професійних компетентностей випускників, а також більш зважено підійти до розроблення пропозицій щодо запровадження дуальної форми навчання, розвитку державно-приватного партнерства.



Пам'ятайте, що результативність опитування залежить від:

- вдало сформованої команди з його організації;
- коректно складених запитань;
- максимального залучення до опитування здобувачів різних професій;
- належного рівня інформування стейкхолдерів про його цілі та мету, важливість відповіді на відкриті запитання;
- максимального залучення до процесу опитування різних груп стейкхолдерів;
- створення належних умов для вільного доступу всіх респондентів до опитувальників.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ТА ФОРСАЙТНОЇ СЕСІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ГЕНЕРУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ

Характерними особливостями сучасного етапу розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти є необхідність бути відкритими соціальними системами, які мають враховувати постійні зміни, що відбуваються в соціально-економічному середовищі, адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформувати їх в оновлений зміст освіти, нові освітні та інформаційні технології, релевантні стратегії взаємодії між учасниками управлінського та освітньо-виховного процесу та іншими стейкхолдерами.

Поряд із необхідністю побудови ефективної організаційної структури закладу, необхідно забезпечити *ефективність спільної діяльності* працівників. Для цього необхідно, щоб: виконавці добре розуміли, яких результатів необхідно досягти і коли їх очікувати; вони були зацікавлені в їх досягненні; вони отримували задоволення від своєї роботи; соціально-психологічна атмосфера в колективі була сприятливою для продуктивної роботи. Таку ефективність можна забезпечити у тому числі й тоді, якщо залучати співробітників до спільного (колегіального) прийняття рішень та *спільного вибудовування стратегії розвитку закладу*.

До позитивних характеристик *колегіального прийняття рішень* можна віднести:

- зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників взаємодії;
- підвищення ймовірності розкриття нових аспектів, ракурсів, аналізу проблеми та альтернативних способів її розв'язання;
- забезпечення більшої виваженості прийняття рішень;
- активізацію ініціативності співробітників;
- зростання відповідальності працівників за якість виконання прийнятих рішень.

При прийнятті виважених управлінських рішень, особливо на етапі генерування стратегічних ініціатив розвитку закладу, варто пам'ятати, що заклад є *відкритою* соціально-економічною системою, вплив на яку мають різноманітні чинники не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища. Тому логіка стратегічного розвитку закладу має в обов'язковому порядку враховувати вплив середовища. Саме тому до процесу колегіального прийняття рішень варто залучати також і *стейкхолдерів* – представників фізичних та юридичних осіб, які зацікавлені у розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти, мережі або окремих закладів освіти та можуть впливати на систему або зазнають її впливу. Іншими словами, стейкхолдери – це соціальні партнери.

Баланс інтересів стейкхолдерів є ключовим для будь-якого закладу. Досягнення балансу інтересів є актуальним і важливим. Для вдалого проведення діалогу зі стейкхолдерами заклад має розуміти три основні аспекти: мету залучення зацікавлених сторін; сферу охоплення – предмет проведення діалогу; вибір «правильних» стейкхолдерів. Тому до процесу колегіального прийняття рішень на етапі генерування стратегічних ініціатив доцільно залучати представників стейкхолдерів.

Застосування теорії стейкхолдерів до аналізу діяльності закладів передбачає визначення всіх зацікавлених сторін, виявлення їхніх інтересів та очікувань. З погляду теорії стейкхолдерів, організації (у тому числі й заклади професійної (професійно-технічної) освіти) існують для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, і в цьому полягають їх основні, фундаментальні цілі. Якщо заклад не орієнтується у своїй діяльності на інтереси стейкхолдерів, він навряд чи може розраховувати на сталий розвиток. Інтереси стейкхолдерів не залишаються незмінними. Тому важливим завданням менеджменту є постійний моніторинг цих інтересів і адаптація діяльності закладу до їх зміни.

До стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти мають бути віднесені:

- «клієнти» – учні, студенти та їхні батьки;
- «зовнішні партнери» – заклади освіти всіх рівнів підготовки та професійні спільноти;
- «бізнес-спільнота» – комерційні організації як «споживачі» випускників;
- «суспільство» – державні органи влади та органи місцевого самоврядування, фонди-грантодавці, громадянське суспільство в цілому, професійні спільноти;
- «співробітники» – керівництво, викладачі та інші співробітники закладів освіти.

Одним із результатів взаємодії стейкхолдерів має стати *визначення стратегічної мети* діяльності закладу та *основних стратегічних ініціатив*. У стратегічній меті потрібно лаконічно викласти відповіді на такі питання:

- Якою є наша мета? Чому ми робимо те, що робимо?
- Для чого ми працюємо? Як ми це робимо?
- Чому наші послуги потрібні людям, для яких ми працюємо?
- Якими є цінності та пріоритети нашого закладу?

Реалізувати завдання визначення *стратегічних векторів розвитку закладу* доцільно із використанням такого інструменту колективної інтелектуальної діяльності, яким є *методика номінальних груп*. Її використовують задля генерування експертами переліку стратегічних ініціатив, виокремлення найбільш суттєвих, ранжування й отримання схвалених усіма експертами результатів.

Методика номінальних груп – структурований процес прийняття колективних рішень групою експертів (номінальною групою), який передбачає етапи генерування ідей, їх невпорядковане перерахування, структурування й систематизацію, ранжування та дає змогу уникнути тиску й суб'єктивності в прийнятті рішень. Доцільність застосування саме такої методики визначається її *специфікою*: завдяки використанню методики номінальних груп є можливість мінімізувати або навіть уникнути процесуальних втрат, які, зазвичай, мають місце в інших видах колективної інтелектуальної діяльності (KIT).

Сценарій проведення стратегічної сесії із виокремлення стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти представлено у Додатку Д.

Для успішного проведення стратегічної сесії *потрібно пам'ятати про те*, що:

- успішність проведення сесії залежить від якості її організації (вчасне повідомлення учасників про дату, час та місце проведення; підготовка приміщення; підготовка технічних засобів (комп'ютер, проектор); підготовка допоміжних матеріалів (роздатковий матеріал, таблиці для голосування, конверти, фломастери тощо);
- валідність та повнота отриманих результатів залежать від майстерності модератора, який: пояснює мету і завдання кожного етапу стратегічної сесії; слідкує за дотриманням регламенту; дає змогу висловитись всім бажаючим; не нав'язує свою думку, проте, спонукає учасників до генерування ідей; не вступає в суперечки з учасниками;
- рівень вмотивованості учасників до взаємодії під час стратегічної сесії залежить від рівня представництва: у сесії мають брати безпосередню участь керівники закладу та представники стейкхолдерів.

Приклад.

З метою виокремлення стратегічних ініціатив розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти Донецької, Луганської та Запорізької областей нами було проведено низку стратегічних сесій. До участі у них було запрошено керівників та педагогічних працівників закладів, представників органів місцевого самоврядування, представників роботодавців та центрів зайнятості. Саме ці категорії є представниками стейкхолдерів. Стратегічні сесії проводились у форматі face-to-face на базі відповідних закладів. Включення до експертної групи фахівців різних напрямів дозволяє проаналізувати існуючу проблему (в даному випадку, стратегічні вектори розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти) з різних точок зору. У процесі взаємодії з учасниками стратегічної сесії було використано методику номінальних груп (nominal group technique).

Для прикладу, у стратегічній сесії, яка проводилась на базі ДПТНЗ “Краматорський центр професійно-технічної освіти”, взяли участь директор закладу, старший майстер, заступники директора, викладачі, майстри виробничого навчання, директор з персоналу підприємства “Новокраматорський машинобудівний завод”, представник міського центру зайнятості. Учасникам стратегічної сесії було запропоновано назвати три першочергові напрями змін, реалізація яких, на їхню думку, дасть змогу суттєво покращити становище закладу на ринку освітніх послуг та підвищити привабливість їх освітньої пропозиції (табл. 6.1). В цілому, учасниками було запропоновано 29 ідей щодо вдосконалення, які стосувались переважно питань покращення матеріально-технічної бази та запровадження інновацій в освітній процес.

Наступними етапами роботи було ознайомлення учасників стратегічної сесії із запропонованими ідеями, їх структурування, об'єднання подібних ідей, аргументація учасниками цінності та пріоритетності стратегічних векторів розвитку закладу.

Таблиця 6.1.

Перелік стратегічних ініціатив, виокремлених учасниками стратегічної сесії

№ з/п	Формулювання напрямів вдосконалення (стратегічних ініціатив)
1.	Закупити витратні матеріали для учнів (електроди, листи різної товщини тощо)
2.	Закупити мультимедійну дошку в кухню-лабораторію
3.	Встановити безпосередні відносини між здобувачами освіти та роботодавцями з професії “Кухар”
4.	Придбати збиральний стіл для слюсарної майстерні
5.	Впровадження дуальної системи навчання за професіями “Верстатник широкого профілю”, “Електрогазоварник ручного зварювання”
6.	Збільшити численність учнів за професією “Верстатник широкого профілю” (до 60)
7.	Обладнати душову кімнату для учнів та викладачів
8.	Проведення майстер-класів для учнів (з участю відомих кухарів)
9.	Придбати мультимедійний комплекс для уроків теоретичного навчання
10.	Оновити комп'ютерне обладнання в майстернях
11.	Створити умови для подальшого навчання учнів у ВНЗ
12.	Створення НПЦ з професій “Кухар-Кондитер”
13.	Започаткувати гуртки з питань ІКТ
14.	Фінансування участі викладачів у семінарах, які проводяться фірмами-виробниками, відомими перукарями-стилістами
15.	Створення та обладнання методичного кабінету
16.	Обладнання внутрішнього дворику закладу
17.	Робота учнівської їдальні
18.	Посилення профорієнтаційної роботи
19.	Ліцензування сучасних професій відповідно до потреб регіону (“Слюсар-ремонтник”, “Офіс-адміністратор”)
20.	Підвищення рівня теоретичних знань абітурієнтів (з точних наук)
21.	Придбання комп'ютерів для кожного учня, які навчаються за професією “Кухар”
22.	Придбання сучасних підручників та електронних ресурсів зі спецдисциплін
23.	Придбання в майстерню перукарів палітри фарбувальної суміші та засобів фіксації волосся (15 комплектів)
24.	Створення навчально-практичного центру з професії “Верстатник широкого профілю”
25.	Придбання техніки та програмного забезпечення для роботи з відео та візуалізації
26.	Модернізація лабораторії за професією “Кухар-Кондитер”
27.	Створення сучасного комплексу з професії “Перукар”
28.	Ремонт даху над зварювальною майстернею
29.	Придбати обладнання для газозварювання та різання

Важливим етапом роботи учасників стратегічної сесії було експертне оцінювання пріоритетності запропонованих стратегічних векторів та виокремлення найбільш пріоритетних. У результаті голосування, підрахунку голосів, ранжування ідей було виокремлено шість основних стратегічних векторів розвитку закладу (табл. 6.2): створення навчально-практичного центру з професії “Верстатник широкого профілю”, придбання техніки та програмного забезпечення для роботи з відео та візуалізації, модернізація лабораторії за професією “Кухар. Кондитер”, створення сучасного комплексу з професії “Перукар”, ремонт даху над зварювальною майстернею, придбати обладнання для газозварювання та різання.

Таблиця 6.2.

Перелік пріоритетних стратегічних векторів, обраних учасниками стратегічної сесії

Місце в рейтингу	Формулювання напрямів вдосконалення (стратегічних ініціатив)	Кількість голосів, відданих учасниками
I	Створення навчально-практичного центру з професії “Верстатник широкого профілю”: <ul style="list-style-type: none"> – 9 верстатів – 1 верстат з ЧПУ – 3Д принтер – металорізальний верстат – 15 токарних верстатів з ЧПУ – 15 фрезерних верстатів з ЧПУ – 2 віртуальні тренажери – ліцензійне програмне забезпечення (SimTrain, Kompas 3D) 	62
II	Придбання техніки та програмного забезпечення для роботи з відео та візуалізації: <ul style="list-style-type: none"> – ліцензійного програмного забезпечення для роботи з відео та графічними файлами – техніки для роботи з відео (фотоапарат (3), відеокамера (3), мікрофон (3), штатив (3)) придбання сучасних комп’ютерів (16) з характеристиками, які будуть задовольняти вимоги програм для роботи з графікою та відео	24
III	Модернізація лабораторії за професією “Кухар. Кондитер”, забезпечення сучасним обладнанням відповідно до профільного стандарту	17
III	Створення сучасного комплексу з професії “Перукар” (навчальний кабінет з можливістю проведення тренінгів, сучасна майстерня на рівні перукарень міста – інтер’єр, обладнання, матеріали)	17
IV	Ремонт даху над зварювальною майстернею	13
V	Придбати обладнання для газозварювання та різання: <ul style="list-style-type: none"> – Кисневі балони – 20 – Балони з пропан-бутаном – 20 – Різаки газові – 20 – Пальники газові – 20 – Шланги – 20 – Металоріз з ЧПУ – 1 – Лазерне різання з ЧПУ - 1 	11

Отримані результати стали аналітичною основою для обґрунтування стратегічних векторів розвитку закладу, декомпозиції їх на завдання, створення стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу на період до 2027 року.

Необхідність безперервного вдосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної освіти) породжує необхідність постійного пошуку та впровадження кращих практик (вітчизняних та закордонних) управління закладом, забезпечення якості навчального процесу, випереджаючого розвитку в учнів актуальних компетентностей. В умовах *rapidly changing world* – світу, що швидко змінюється, є необхідність не тільки забезпечувати процес вдосконалення як відповідь на актуальні виклики сьогодення, але й враховувати перспективні вірогідні сценарії розвитку зовнішнього середовища (ринку, соціально-економічних умов, технологічного

та суспільного розвитку, законодавчих ініціатив), які й породжуватимуть новий ландшафт функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Використання традиційних методик стратегічного планування з метою вдосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти дає змогу лише зафіксувати існуючі умови та на їх основі створити відповідну дорожню карту. Проте, практика показує, що між етапом ідентифікації умов та чинників, створення дорожньої карти вдосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти та її імплементацією, об'єктивно існує певний часовий лаг, який часто робить вдосконалення неактуальними, а витрати ресурсів на забезпечення даного процесу – невиправданими.

Тому актуальною є проблема пошуку таких підходів, інструментів та управлінських технологій, які дали б змогу не тільки зафіксувати, але й спрогнозувати найбільш оптимальні стратегічні ініціативи, що сприяли б ефективному розвитку та вдосконаленню діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Для вирішення такого завдання у практиці стратегічного управління часто використовують методику *форсайт*.

Форсайт – це процес конструювання майбутнього сценарію вирішення завдань середньо- та довгострокової перспективи, що заснований на методах оцінювання, інструментах формування та коригування пріоритетів соціального й економічного розвитку, результатом якого має стати інтегроване впровадження ініціатив і досягнення поставлених цілей.

Форсайт як специфічна методика застосовується для прогнозування розвитку явища, зокрема його (розвитку) ймовірних сценаріїв. У західній практиці під форсайтом прийнято розуміти: роботу з аналізу перспектив розвитку та передбачення майбутніх тенденцій і процесів; процес вироблення державної політики і планування; процес залучення експертів з різних сфер не тільки до обговорення, але й до конструювання майбутнього, формування з них т.з. «адвокатів впливу».

Принципами форсайту є:

- принцип довгострокової орієнтації;
- принцип використання усталених методик та аналізу, що дає змогу спрогнозувати довгострокові тенденції;
- принцип залучення широкого кола експертів та стейкхолдерів;
- інтер-дисциплінарний характер форсайтних досліджень;
- орієнтація на формування державної політики, що уможливорює уникнення невизначеності в майбутньому.

Для реалізації форсайту використовуються такі *методики*: бізнес-симуляції, написання есе та сценаріїв, SWOT, мозковий штурм, PEST-аналіз, метод Делфі, створення дорожньої карти, морфологічний аналіз, ключові/критичні технології, мульти-критеріальність, аналіз стейкхолдерів, структурний аналіз тощо.

Історично форсайт використовується *на макрорівні* – для вироблення державної політики, передбачення тенденцій технологічного розвитку, з'ясування того, на чому потрібно сконцентрувати увагу в дослідженнях, насамперед, у сфері високих технологій. Крім того, в останній час ідея зближення наукових досліджень та реального сектора економіки знаходить свої відображення в застосуванні форсайту для вирішення саме такого кола питань.

Сценарій проведення форсайтної сесії із виокремлення ймовірних прогнозних сценаріїв розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти представлено у Додатку Е.

Для успішного проведення форсайтної сесії *потрібно пам'ятати*, що:

- форсайтна сесія має проходити в інтерактивному режимі і передбачати низку активностей, кожна з яких має на меті реалізацію певної функції та генерування певного інтелектуального продукту;
- доцільно використовувати такі методи створення ймовірних прогнозних сценаріїв розвитку сфери професійної (професійно-технічної) освіти на рівні регіону:
 - ✓ ретроспективний аналіз – дає змогу проаналізувати явища в ретроспективі та на основі екстраполяції зробити припущення щодо тенденцій в майбутньому;

- ✓ PEST-аналіз – дає змогу проаналізувати умови зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні), які визначають ті чи інші досліджувані явища; проаналізувати характер і силу впливу кожної групи факторів на досліджуване явище. Використання PEST-аналізу дає можливість об'єктивізувати його та уникнути інтуїтивних результатів;
 - ✓ методика номінальних груп (про неї йшлося вище).
- критеріями створення можливих сценаріїв розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти можуть бути: *рівні освіти* (зокрема, базова освіта чи програми розвитку компетентності та підвищення кваліфікації з наданням часткових кваліфікацій) та *ступінь регулювання* (повна автономія закладу на противагу жорсткому регулюванню з боку державних органів та органів місцевого самоврядування). На основі перерахованих критеріїв створюється карта ймовірних сценаріїв розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти (рис. 6.1).

Таким чином, *сценарій I* знаходиться в квадранті “Надання закладами базової підготовки – жорстке регулювання з боку державних органів та органів місцевого самоврядування”; *сценарій IV* – в квадранті “Надання закладами базової підготовки – автономія навчальних закладів”; *сценарій II* – в квадранті “Надання закладами і базової освіти, і програм розвитку компетентності та підвищення кваліфікації із наданням часткових кваліфікацій – жорстке регулювання з боку державних органів та органів місцевого самоврядування”; *сценарій III* – в квадранті “Надання закладами і базової освіти, і програм розвитку компетентності та підвищення кваліфікації із наданням часткових кваліфікацій – автономія навчальних закладів”.

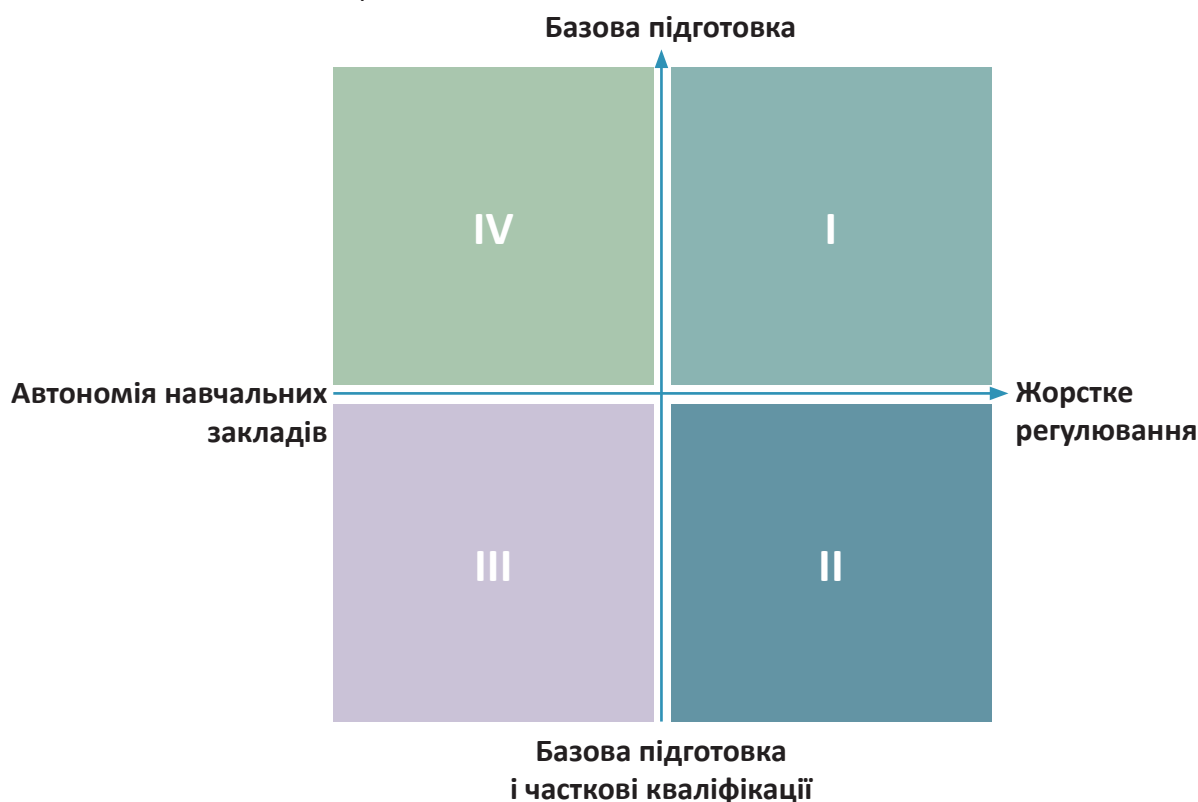


Рис. 6.1. Карта ймовірних сценаріїв розвитку закладу професійної (професійно-технічної освіти)

Приклад.

З-поміж виокремлених сценаріїв необхідно обрати *найбільш ймовірний* та на основі цього сформулювати стратегічні ініціативи розвитку закладу. Наприклад, для *Сценарію III* такими стратегічними ініціативами можуть бути: створення багатопрофільних поліфункціональних навчальних закладів з метою забезпечення повноцінного використання їхніх ресурсів та активів для підвищення кваліфікації, перенавчання безробітних, мігрантів, внутрішньо переміщених та інших осіб, професійної підготовки людей з особливими потребами, надання базової освіти дорослому населенню та профільної середньої освіти за професійним спрямуванням; введення

до штатної структури закладу професійної (професійно-технічної) освіти фахівців з освітою маркетолога/комерційного директора тощо, або додаткову штатну одиницю (з відповідною освітою) з метою налагодження на професійному (не аматорському) рівні співпраці навчального закладу з підприємствами, роботодавцями, приватними особами й навчальними закладами регіону відповідно до потреб сьогодення.



Пам'ятайте, що:

- необхідним є залучення працівників закладу та стейкхолдерів до процесу визначення стратегічних ініціатив розвитку закладу;
- методика номінальних груп є найбільш доцільним методом генерування стратегічних ініціатив, виокремлення найбільш суттєвих, ранжування й отримання схвалених усіма експертами результатів;
- для уникнення проблеми втрати актуальності впровадження стратегічних ініціатив варто використовувати методи прогнозування розвитку закладу, зокрема, метод форсайт;
- у процесі прогнозування розвитку закладу варто виокремити найбільш ймовірні сценарії (на основі врахування одного-двох критеріїв) і вибудувати стратегію на основі цих сценаріїв.

VII

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ТА ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ. МЕТОДИКА ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ. МЕТОДИКА ДЕКОМПОЗИЦІЇ ЦІЛЕЙ НА ЗАВДАННЯ

Цілепокладання є одним із найбільш важливих процесів управлінської діяльності. Від того, наскільки адекватно будуть сформульовані цілі діяльності закладу, залежить:

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

Стратегічне управління закладом у професійної (професійно-технічної) освіти передбачає стратегування в таких напрямках:

впровадження інновацій у освітньо-виховний процес (наприклад, застосування нових педагогічних технологій навчання, впровадження елементів дуальної системи, дистанційне навчання);

зміцнення позицій закладу на ринку освітніх послуг і ринку праці (зокрема, завоювання лідерства в певному сегменті ринку освітніх послуг в регіоні, освоєння нових сегментів, збільшення кількості абітурієнтів за рахунок зростання частки випускників загальноосвітніх шкіл регіону, які вступають до закладу, тощо);

впровадження технологій маркетингу у діяльність закладу (зокрема, маркетингового управління, створення маркетингової служби, вибудовування іміджу інноваційного закладу освіти тощо).

Визначені раніше стратегічні цілі закладу професійної (професійно-технічної) освіти мають бути чітко сформульованими. Досвід діяльності компаній, які є світовими лідерами у різних сферах за комерційними результатами та рівнем інноваційності, свідчить про те, що застосування результативних управлінських інструментів є ключовим фактором успіху на етапі цілепокладання. Однією з широко відомих та визнаних є *технологія SMART*. Система постановки SMART-цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Кожна буква аббревіатури SMART по суті є *критерієм* ефективності поставлених цілей (табл. 7.1).

Таблиця 7.1.

Критерії SMART

Критерій	Обґрунтування критерію	Питання для перевірки
S Specific (Конкретна)	Ціль по SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Це означає, що на етапі постановки мети точно визначено результат, якого ви плануєте досягти.	Якого результату я хочу досягти за рахунок досягнення мети і чому? Хто залучений в досягнення цілі? Чи існують обмеження або додаткові умови, які є необхідними для досягнення мети?
M Measurable (Вимірна)	Ціль по SMART повинна бути вимірною. На етапі постановки цілі необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу її досягнення.	Якого результату я хочу досягти за рахунок досягнення мети і чому? Хто залучений в досягнення цілі? Чи існують обмеження або додаткові умови, які є необхідними для досягнення мети?

Критерій	Обґрунтування критерію	Питання для перевірки
A Achievable or Attainable (Досяжна)	Цілі по SMART мають бути досяжними, оскільки реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавців. Якщо мета не є досяжною - ймовірність її виконання буде прагнути до 0.	Наскільки дана ціль є досяжною? Чого не вистачає для того, щоб ціль було досягнуто?
R Relevant (Значуща)	Ціль має бути значимою. Для визначення значущості цілі важливо розуміти, який внесок вона матиме у досягненні глобальних стратегічних завдань закладу.	Які вигоди принесе закладу досягнення поставленої мети? Що у діяльності закладу зміниться, якщо ціль буде досягнуто? Якщо при досягненні цілі в цілому заклад не отримає вигоди - така ціль вважається марною і вказує на марнування ресурсів.
T Time bound (Обмежена у часі)	Ціль по SMART повинна бути обмеженою в часі, а значить повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання цілі. Встановлення часових рамок і границь для досягнення цілі дозволяє зробити процес управління контрольованим.	Протягом якого часу ціль має бути досягнуто?

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

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

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

У таблиці 7.2 наведено приклади формулювання цілей у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Деякі з них сформульовано неправильно. Подумайте і дайте відповіді на запитання:

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

Таблиця 7.2.

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

Пріоритетний напрямок	Ціль
Організація освітньо-виховного процесу	Ліцензувати нову професію “Ресторанний бізнес та готельне господарство” Підвищити відсоток учнів, які успішно закінчують заклад, до 90% Підвищити рівень задоволеності учнів якістю навчання до 85%
Система фінансового менеджменту	Збільшити надходження до спецфонду на 15-20% у 2020-2021 навчальному році
Матеріально-технічна база	Відкрити тренажерний зал для оздоровлення працівників закладу Оснастити майстерню напівавтоматичного зварювання 4 напівавтоматами Доукомплектувати газозварювальну майстерню ацетиленовими пальниками, газовими та кисневими шлангами
Виробнича практика	Підвищити загальний рівень задоволеності учнів та слухачів виробничою практикою за професією “Опоряджувальник будівельний” до 90%
Працевлаштування випускників	Підвищити рівень працевлаштування випускників на 5% (порівняно з існуючим) Підвищити рівень працевлаштування випускників до 90%
Персонал	Забезпечити 100% стажування майстрів виробничого навчання та викладачів спецпредметів Забезпечити 100% володіння викладачами комп’ютерними технологіями (зокрема, пакетом MS Office) на рівні впевненого користувача
Зв’язки з громадськістю	Створити маркетингову службу

Після визначення пріоритетних стратегічних цілей необхідно здійснити кроки, які й визначають спосіб досягнення цілей:

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

Наступним кроком має бути декомпозиція стратегічних цілей на конкретні завдання, реалізація яких і приведе до досягнення визначеної цілі. Для цього варто застосовувати ефективні інструменти, одним із яких є так звані *інтелект-карти*, які за своєю суттю є інструментом планування діяльності.

План діяльності закладу у вигляді інтелект-карт (рис. 7.1) має кілька переваг:

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

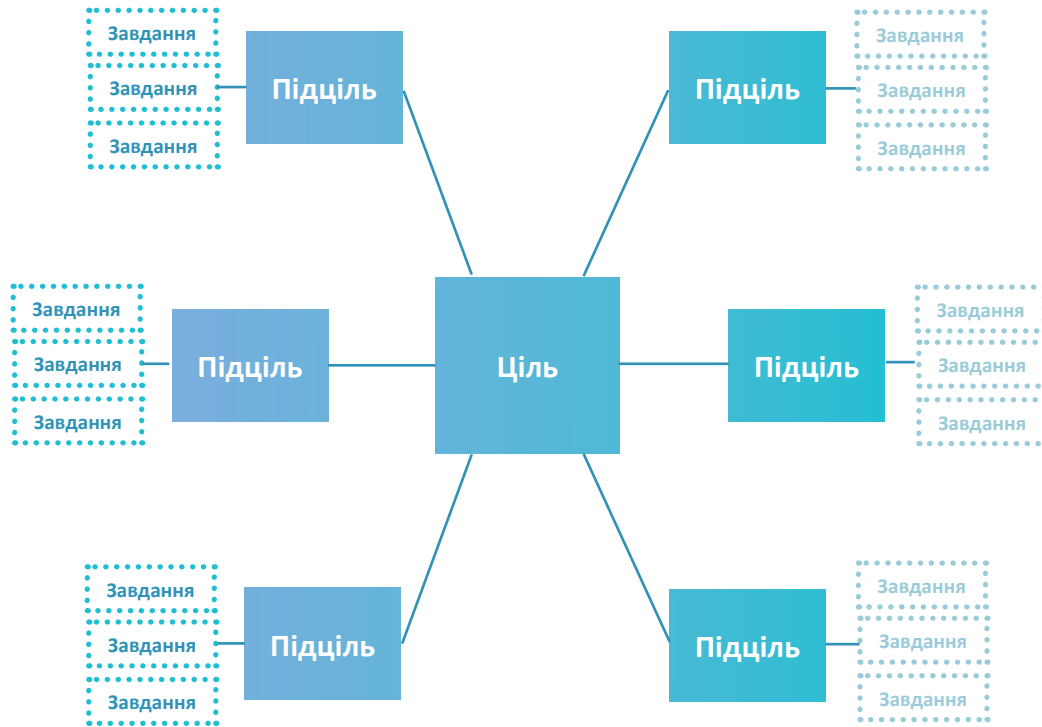


Рис. 7.1. Інтелект-карта стратегічних та операційних цілей діяльності закладу

Інтелект-карта має зазвичай радіальну структуру:

Центр – містить основну ідею/ціль/тему, у нашому випадку – стратегічну ціль.

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

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

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

Приклад.

Декомпозиція стратегічної цілі 1 ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти» на конкретні завдання.

Стратегічна ціль 1. Зміцнити потенціал і посилити конкурентоспроможність Державного професійно-технічного навчального закладу «Краматорський центр професійно-технічної освіти»

Стратегічна ціль 1 містить 7 операційних цілей, кожна з яких декомпозована та конкретні завдання (табл. 7.3).

Таблиця 7.3.

Структура Стратегічної цілі 1 ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти»

Операційні цілі	Завдання
1.1. Оптимізувати та покращити інфраструктуру закладу	1.1.1. Завершити передачу цілісного майнового комплексу закладу у спільну власність територіальної громади 1.1.2. Здійснити інвентаризацію приміщень та території закладу з метою оптимізації їхнього використання у навчально-виховному процесі 1.1.3. Провести ремонт окремих майстерень, навчальних кабінетів, лабораторій, здійснити ремонт даху над зварювальною майстернею 1.1.4. Обладнати внутрішній двірник закладу, душові кабінки для учнів та викладачів
1.2. Осучаснити матеріально-технічну базу закладу	1.2.1. Оновити обладнання, устаткування та інструменти 1.2.2. Створити навчально-практичні центри зі спеціальностей «Кухар. Кондитер», «Верстатник широкого профілю» 1.2.3. Закупити витратні матеріали для здійснення процесу підготовки

Операційні цілі	Завдання
1.3. Забезпечити рівний доступ до професійної освіти для різних категорій населення	1.3.1. Здійснити аудит доступності інфраструктури закладу 1.3.2. Створити безбар'єрний доступ до усієї інфраструктури закладу 1.3.3. Підготувати персонал закладу до надання послуг для осіб з особливими освітніми потребами 1.3.4. Забезпечити процес дистанційного (змішаного) навчання учнів
1.4. Збільшити спроможність закладу надавати платні послуги	1.4.1. Підвищити компетентності адмінперсоналу закладу для надання платних послуг 1.4.2. Провести аудит і визначити перелік робіт і послуг для комерційної діяльності 1.4.3. Провести інформаційну кампанію, спрямовану на залучення платоспроможних клієнтів 1.4.4. Розробити модульні програми короткострокового навчання 1.4.5. Створити на базі закладу кваліфікаційний центр із професій
1.5. Покращити імідж закладу та професійної освіти в цілому	1.5.1. Систематизувати профорієнтаційну роботу в закладах загальної середньої освіти 1.5.2. Розробити гендерно чутливі промоційні матеріали про заклад для різних цільових аудиторій 1.5.3. Навчити працівників закладу застосовувати сучасні маркетингові технології 1.5.4. Розробити та запровадити нову іміджеву символіку закладу, оновити офіційний сайт, створити брендбук 1.5.5. Здійснювати ефективну комунікаційну політику закладу 1.5.6. Підвищити рівень працевлаштування випускників закладу
1.6. Посилити проєктну діяльність закладу	1.6.1. Підвищити спроможність керівного складу закладу та педпрацівників до проєктної діяльності 1.6.2. Створити умови для участі педагогічного колективу в інноваційних проєктах, у тому числі на засадах публічно-приватного партнерства
1.7. Підвищити управлінську спроможність керівників закладу	1.7.1. Запровадити інноваційні методи управління закладом (зокрема, орієнтоване на результат управління) 1.7.2. Підвищити рівень управлінської компетентності керівників закладу 1.7.3. Запровадити та сертифікувати системи управління якістю на основі міжнародних стандартів 1.7.4. Запровадити систему внутрішніх комунікацій та документообігу, зокрема з використанням програмних продуктів



Пам'ятайте, що:

- Визначені стратегічні цілі закладу професійної (професійно-технічної) освіти мають бути чітко сформульованими, інакше це може породжувати ризики їх неправильної чи неповної реалізації;
- система постановки цілей за моделлю SMART дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни виоконання, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання;
- сформульовані за моделлю SMART стратегічні цілі потрібно декомпонувати на конкретні завдання, реалізація яких і приведе до досягнення визначеної цілі;
- адекватним інструментом для цього є інтелект-карта.

МЕТОДИКА ВИОКРЕМЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ

Для гарантованої реалізації виокремлених стратегічних цілей важливим є формулювання й впровадження певних індикаторів, інтерпретація яких даватиме можливість відслідковувати результативність досягнення цілей. Такими індикаторами є так звані ключові показники результативності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показники діяльності закладу, які допомагають в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників результативності дає можливість оцінити поточний стан і прогрес у досягненні цілей та реалізації стратегії.

Основними *особливостями показників результативності* (KPIs) є те, що вони мають чітку прив'язку до встановлених цілей; також вони вимірюють зміни у явищі та вказують на прогрес у досягненні цілі або його відсутність.

Види ключових показників результативності:

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

У процесі формулювання ключових показників результативності потрібно пам'ятати, що структурно вони складаються із трьох частин: одиниці вимірювання, об'єкт аналізу, контекст (табл. 8.1):

Таблиця 8.1.

Формула ключових показників результативності

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

Вимірюваними *критеріями* досягнення стратегічної або тактичної цілі можуть бути (табл. 8.2):

- *відсотки, співвідношення* (цей критерій можна застосувати до ситуацій, в яких є можливість планувати і аналізувати повторювані події, наприклад, при постановці цілі збільшити обсяг набору абітурієнтів, вимірником може виступити збільшення цього обсягу на 30 відсотків);
- *зовнішні стандарти* (застосовні у випадках, коли необхідно отримати оцінку з боку, наприклад, при виконанні завдання підвищити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників, критерієм її виконання буде позитивний відгук роботодавця);
- *частота того, що відбувається* (припустимо, робота із залучення абітурієнтів буде успішною, якщо кожен другий (третій, п'ятий) випускник середньої школи виявить бажання вступити до закладу);

- *середні показники* (цей вимірник можна використовувати, коли немає необхідності прориву в результатах діяльності, а потрібно лише забезпечити стабільність і підтримати якість роботи, наприклад, один раз на два (три, п'ять) років майстри виробничого навчання мають підвищувати кваліфікацію);
- *час* (за такий-то термін необхідно досягти певних результатів, наприклад, збільшити обсяг доходів від надання послуг неосвітнього характеру на 30% за 6 місяців);
- *заборони* (не можна робити те і те, інакше буде покарання; це специфічний критерій, але його іноді можна успішно використовувати, коли, наприклад, метою є знизити кількість запізень);
- *відповідність корпоративним стандартам* (в організації розробляються свої стандарти, критерій відповідності: виконувати роботу так, як прийнято у нас).

Таблиця 8.2.

Приклади ключових показників результативності

Мета/Ціль/Завдання	1. Збільшити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників	2. Збільшити кількість учнів, які навчаються за професією “Фрезерувальник”
Показник, одиниці вимірювання	Питома вага роботодавців, які задоволені якістю підготовки випускників (у загальній кількості роботодавців)	Кількість учнів, які навчаються за професією “Фрезерувальник”
Вихідне значення, дата	74,3% (11.04.2019)	13 (11.04.2019)
Цільове значення, дата	90,0% (11.04.2025)	95 (11.04.2025)
Джерело даних	Аналітичний звіт	Навчальний відділ
Метод збору даних	Інтерв'ювання, опитування	Звіт
Періодичність моніторингу	Один раз на рік	Один раз на рік
Відповідальність за збір даних	ПІБ	ПІБ

У таблиці 8.3 представлено приклади формулювання ключових показників результативності діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

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

Група показників	Ключові показники результативності
Ефективність навчання й працевлаштування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсоток випускників, які успішно закінчили навчання й отримали диплом 2. Відсоток випускників, працевлаштованих за отриманою професією 3. Відсоток випускників, які отримали інтегровану професію 4. Відсоток роботодавців, які вважають достатнім рівень професійної підготовки випускників
Зміст освіти й навчально-методичне забезпечення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсоток навчальних планів і програм з окремих професій, розроблених за участю роботодавців 2. Відсоток дисциплін професійно-теоретичної підготовки, що викладаються з використанням сучасного технологічного обладнання, ІКТ та ліцензованих (авторських) програмних засобів навчання 3. Відсоток занять професійно-практичної підготовки (виробниче навчання й виробнича практика), що проводяться з використанням сучасного технологічного обладнання, матеріалів 4. Відсоток забезпечення дисциплін професійно-теоретичної підготовки сучасними підручниками (виданими за останні 5 років)
Педагогічні працівники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсоток педагогічних працівників, які мають педагогічні звання (старші викладачі, викладачі-майстри, майстри виробничого навчання 1 та 2 категорії) 2. Відсоток майстрів виробничого навчання, які мають педагогічні звання 3. Відсоток педагогічних працівників та майстрів виробничого навчання, які є авторами навчально-методичної літератури, програмних засобів навчання, що мають гриф МОН України 4. Відсоток педагогічних працівників, які мають досвід роботи у виробничих структурах
Фінансування й матеріально-технічна база	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсоток фінансування закладу з програм регіонального розвитку, роботодавців, інших джерел 2. Відсоток фінансування закладів за рахунок спеціальних коштів 3. Відсоток вартості технологічного обладнання, яке відповідає вимогам сучасного виробництва та було придбане за останні 5 років

У попередньому розділі було представлено методику формулювання стратегічних цілей закладу, а також методику декомпозиції цих цілей на операційні цілі. Нижче наведено приклади декомпозиції операційних цілей на конкретні завдання та сформульовані до кожного із них ключові показники результативності (табл. 8.4).



Пам'ятайте, що:

- суттєву допомогу в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей закладу надають ключові показники результативності, використання яких дає можливість оцінити поточний стан і прогрес у досягненні цілей та реалізації стратегії;
- відсутність уваги з боку керівництва до формулювання ключових показників результативності може призвести до неадекватної реалізації стратегії (невідповідність отриманого результату визначеним часовим межах, ресурсам тощо);
- структурно ключові показники результативності складаються із трьох частин: одиниці вимірювання, об'єкт аналізу, контекст;
- ключові показники результативності мають бути сформульованими для кожного окремого завдання;
- для кожного окремого завдання можна сформулювати декілька ключових показників результативності.

Таблиця 8.4.

Стратегічні, операційні цілі та завдання розвитку Державного професійно-технічного навчального закладу «Краматорський центр професійно-технічної освіти»

Операційні цілі	Завдання	Індикатори результативності	Орієнтовний бюджет, грн	Термін виконання	Відповідальні
Стратегічна ціль 1. Зміцнити потенціал і посилити конкурентоспроможність закладу					
1.1. Оптимізувати та покращити інфраструктуру закладу	1.1.1. Завершити підготовку пакету документів для передачі майнового комплексу закладу з державної власності у спільну власність територіальних громад	Пакет відповідних документів підготовлено	Не потребує додаткового фінансування	2021 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.1.2. Передати майновий комплекс закладу з державної власності у спільну власність територіальних громад	Документи про прийняття майнового комплексу закладу на баланс Краматорської територіальної громади отримано	Не потребує додаткового фінансування	2021 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.1.3. Здійснити інвентаризацію приміщень, території закладу з метою оптимізації витрат на їхнє утримання та використання в навчально-виховному процесі	Документ про інвентаризацію приміщень і території підготовлено; Пропозиції щодо передачі частини приміщень в оренду сформовано	Не потребує додаткового фінансування	2021 р.	Головний бухгалтер
	1.1.4. Оновити спортивний майданчик та футбольне поле	Спортивний майданчик та футбольне поле обладнано та оновлено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2023 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.1.5. Обладнати внутрішній дворик закладу	Внутрішній дворик закладу оновлено та обладнано	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2025 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.1.6. Відремонтувати дах над зварювальною майстернею	Ремонтні роботи здійснено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2023 р.	Директор
	1.1.7. Обладнати душові кабінки для учнів та викладачів	Душові кабінки відремонтовані, обладнані та працюють	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2023 р.	Директор Головний бухгалтер
1.2. Осучаснити матеріально-технічну базу закладу	1.2.1. Створити навчально-практичний центр зі спеціальності «Кухар. Кондитер»	Приміщення навчально-практичного центру відремонтовано Навчально-практичний центр обладнано у відповідності до стандарту На базі навчально-практичного центру здійснюється підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації На базі навчально-практичного центру функціонує кваліфікаційний центр	329 540,00 грн	2023 р.	Директор Заступник директора з НВР Старший майстер Головний бухгалтер
	1.2.2. Створити навчально-практичний центр зі спеціальностей «Верстатник широкого профілю»	Приміщення навчально-практичного центру відремонтовано Навчально-практичний центр обладнано у відповідності до стандарту На базі навчально-практичного центру здійснюється підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації На базі навчально-практичного центру функціонує кваліфікаційний центр	3 303 117,00 грн	2024 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.2.3. Придбати мультимедійну дошку в кухню-лабораторію	Мультимедійну дошку придбано й встановлено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2022 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.2.4. Придбати збиральний стіл для слюсарної майстерні	Збиральний стіл придбано й встановлено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Директор Головний бухгалтер

Операційні цілі	Завдання	Індикатори результативності	Орієнтовний бюджет, грн	Термін виконання	Відповідальні
	1.2.5. Придбати мультимедійний комплекс для уроків теоретичного навчання	Мультимедійний комплекс придбано й встановлено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.2.6. Оновити комп'ютерну техніку в майстернях	Комп'ютерну техніку придбано, вона використовується для здійснення освітнього процесу	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2022 р.	Заступник директора з НВР Старший майстер
	1.2.7. Створити та обладнати методичний кабінет	Методичний кабінет створено й обладнано належним чином	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2022 р.	Методист
	1.2.8. Придбати в майстерню перукарів палітри фарбувальної суміші та засоби фіксації волосся (15 комплектів)	Палітри фарбувальної суміші та засоби фіксації волосся (15 комплектів) придбано	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.2.9. Придбати техніку та програмне забезпечення для роботи з відео та візуалізації (ліцензійне програмне забезпечення для роботи з відео та графічними файлами; техніку для роботи з відео (три фотоапарати, три відеокамери, три мікрофони, три штативи, 16 комп'ютерів з характеристиками та програмним забезпеченням для роботи з графікою та відео)	Техніку та програмне забезпечення для роботи з відео та візуалізації придбано та встановлено, вона використовується для здійснення освітнього процесу	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2022 р.	Головний бухгалтер
	1.2.10. Придбати обладнання для газозварювання та різання: 20 кисневих балонів, 20 балонів з пропан-бутаном, 20 різаків газових, 20 пальників газових, 20 шлангів, один металоріз з ЧПУ, 1 лазерне різання з ЧПУ	Обладнання придбано, воно використовується	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2024 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.2.11. Створити сучасний комплекс із професії «Перукар» (навчальний кабінет з можливістю проведення тренінгів, сучасна майстерня на рівні перукарень міста – інтер'єр, обладнання, матеріали)	Сучасний комплекс з професії «Перукар» створено. На базі комплексу відбувається процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації	300 589,00 грн	2021 р.	Директор
	1.2.12. Закупити витратні матеріали для учнів (електроди, листи різної товщини тощо)	Витратні матеріали закуплено Перелік витратних матеріалів оновлюється	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021-2027 рр.	Директор
	1.2.13. Обладнання кабінету «Захист України»	Кабінет обладнано	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2022 р.	Директор Головний бухгалтер
	1.2.14. Придбання комп'ютерної техніки, програмного забезпечення та витратних матеріалів для підготовки за професією «Оператор»	Комп'ютерну техніку, програмне забезпечення та витратні матеріали придбано. Техніку встановлено. Техніка використовується для освітніх цілей, створення відеоматеріалів та промоційних матеріалів	210 683 грн.	2022 р.	Директор Головний бухгалтер
1.3. Забезпечити рівний доступ до професійної освіти для різних категорій населення	1.3.1. Здійснити аудит доступності інфраструктури закладу	Документ про доступність приміщень і території підготовлено. Пропозиції щодо створення безбар'єрного доступу розроблено. Кошторис витрат розроблено	Не потребує додаткового фінансування	2021 р.	Директор Завгосп
	1.3.2. Створити безбар'єрний доступ до усієї інфраструктури	Безбар'єрний доступ до інфраструктури закладу створено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2023 р.	Директор Завгосп
	1.3.3. Підготувати персонал закладу до надання послуг для осіб з особливими освітніми потребами	Тренінги для персоналу закладу проведено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Директор Завгосп
	1.3.4. Забезпечити процес дистанційного (змішаного) навчання учнів	Учні закладу з обмеженими можливостями мають можливість та ресурси для дистанційного навчання	-	2022 р.	Методист Заступник директора з НВР Заступник директора з НВxP

Продовження таблиці 8.4.

Операційні цілі	Завдання	Індикатори результативності	Орієнтовний бюджет, грн	Термін виконання	Відповідальні
1.4. Збільшити спроможність закладу надавати платні послуги	1.4.1. Підвищити компетентність адмінперсоналу закладу для надання платних послуг	Тренінги для адмінперсоналу закладу з питань надання платних послуг проведено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Заступник директора з НВР Старший майстер
	1.4.2. Провести аудит і визначити перелік робіт і послуг для комерційної діяльності	Пропозиції щодо розширення переліку робіт та послуг для комерційної діяльності розроблено	Не потребує додаткового фінансування	2021 р.	Заступник директора з НВР Старший майстер
	1.4.3. Провести інформаційну кампанію, спрямовану на залучення платоспроможних клієнтів	Стратегію інформаційної кампанії розроблено Візуальні матеріали для інформаційної кампанії розроблено Інформаційна кампанія проводиться на постійній основі	Не потребує додаткового фінансування	2021-2027 рр.	Заступник директора з НВР Старший майстер
	1.4.4. Розробити модульні програми короткострокового навчання	Потребу у короткострокових програмах вивчено Модульні програми короткострокового навчання розроблено, ліцензовано (сертифіковано) (за потреби)	Не потребує додаткового фінансування	2021 р.	Заступник директора з НВР Старший майстер
	1.4.5. Створити на базі закладу кваліфікаційний центр з професії «Кухар. Кондитер»	Порядок створення кваліфікаційного центру вивчено Відповідну матеріально-технічну базу оновлено Пакет документів щодо створення кваліфікаційного центру підготовлено й затверджено Спеціалісти кваліфікаційного центру пройшли процедуру навчання та сертифікації (за потреби)	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2023 р.	Директор
	1.4.6. Створити на базі закладу кваліфікаційний центр із професії «Електрогазоварник»	Порядок створення кваліфікаційного центру вивчено Відповідну матеріально-технічну базу оновлено Пакет документів щодо створення кваліфікаційного центру підготовлено й затверджено Спеціалісти кваліфікаційного центру пройшли процедуру навчання та сертифікації (за потреби)	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Директор
	1.4.7. Створити на базі закладу кваліфікаційний центр з професії «Верстатник широкого профілю»	Порядок створення кваліфікаційного центру вивчено Відповідну матеріально-технічну базу оновлено Пакет документів щодо створення кваліфікаційного центру підготовлено й затверджено Спеціалісти кваліфікаційного центру пройшли процедуру навчання та сертифікації (за потреби)	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2024 р.	Директор Головний бухгалтер

Операційні цілі	Завдання	Індикатори результативності	Орієнтовний бюджет, грн	Термін виконання	Відповідальні
1.5. Покращити імідж закладу та професійної освіти	1.5.1. Розробити систему профорієнтаційної роботи	Систему профорієнтаційної роботи розроблено Програма профорієнтаційної роботи затверджується Системні заходи із профорієнтації здійснюються	Не потребує додаткового фінансування	2021 р.	Заступник директора з НВхР
	1.5.2. Розробити гендерно чутливі промоційні матеріали про заклад для різних цільових аудиторій	Гендерно чутливі промоційні матеріали про заклад для різних цільових аудиторій розроблено у відповідності із брендбуком закладу	Не потребує додаткового фінансування	2021 р.	Заступник директора з НВхР
	1.5.3. Навчити працівників закладу застосовувати сучасні маркетингові технології залучення абітурієнтів	Тренінги для працівників закладу з питань застосування сучасних маркетингових інструментів проведено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Методист
	1.5.4. Розробити та запровадити нову іміджеву символіку закладу, оновити офіційний сайт, створити брендбук	Нову іміджеву символіку закладу розроблено та погоджено трудовим колективом Брендбук закладу розроблено Офіційний сайт закладу оновлено у відповідності із брендбуком	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Методист
	1.5.5. Здійснювати ефективну комунікаційну політику закладу	Концепцію та програму здійснення комунікаційної політики закладу розроблено та затверджено Комунікаційна політика закладу здійснюється на системній основі у відповідності із затвердженою програмою	Не потребує додаткового фінансування	2021-2027 рр.	Методист
	1.5.6. Підвищити рівень працевлаштування випускників закладу	Системна робота із кар'єрного консультування учнів закладу здійснюється Центр консультування з питань розвитку кар'єри функціонує	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021-2027 рр.	Директор Заступник директора з НВР Старший майстер
1.6. Започаткувати (посилити) проектну діяльність закладу	1.6.1. Підвищити спроможність керівного складу закладу та педпрацівників до проектної діяльності	Тренінги для керівників закладу та педпрацівників з питань проектної діяльності проведено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Методист
	1.6.2. Створити умови для участі педагогічного колективу в інноваційних проектах, у тому числі на засадах публічно-приватного партнерства	Систему стимулювання участі працівників у проектах розроблено Тренінги для проектних команд проведено	Не потребує додаткового фінансування	Постійно	Методист

Продовження таблиці 8.4.

Операційні цілі	Завдання	Індикатори результативності	Орієнтовний бюджет, грн	Термін виконання	Відповідальні
1.7. Підвищити ефективність управління закладом	1.7.1. Запровадити інноваційні методи управління закладом (зокрема, орієнтоване на результат управління)	Тренінги для керівників закладу та педпрацівників з питань впровадження орієнтованого на результат управління проведено Документацію для впровадження орієнтованого на результат управління (аналіз зовнішнього середовища, інституційний аналіз, система ключових показників результативності, система моніторингу) розроблено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2022 р.	Директор
	1.7.2. Підвищити рівень управлінської компетентності керівників закладу	Тренінги для керівництва закладу з питань впровадження інноваційних технологій управління проведено	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2021 р.	Методист
	1.7.3. Запровадити та сертифікувати системи управління якістю на основі міжнародних стандартів	Процедуру запровадження системи управління якістю вивчено Документацію, необхідну для сертифікації системи управління якістю, підготовлено та затверджено Тренінги для проєктної команди з питань алгоритму впровадження системи управління якістю проведено Систему управління якістю сертифіковано	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2024 р.	Методист
	1.7.4. Запровадити систему внутрішніх комунікацій та документообігу, зокрема з використанням програмних продуктів	Концепцію розвитку внутрішніх комунікацій закладу розроблено та затверджено Ліцензійне програмне забезпечення придбано Тренінги для працівників закладу з питань використання програмного забезпечення проведено Система внутрішніх комунікацій і документообігу функціонує	*Обсяг інвестицій потребує уточнення	2023 р.	Методист



ВИМОГИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ

Інвестиційний план розвитку закладу є важливим стратегічним документом, у якому визначені основні види робіт, потреби в модернізації матеріально-технічної бази та обсяги необхідних для їхнього виконання фінансових ресурсів. Інвестиційний план є структурним підрозділом Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу. Він формується з урахуванням першочергових і планових потреб закладу на середньо- і довгострокову перспективу і має включати два блоки:

- 1) ремонтні роботи;
- 2) придбання обладнання, інструментів, сільськогосподарської техніки, навчальних матеріалів.

Для оцінювання потреб у фінансових та інших видах інвестиційних ресурсів у складі першого блоку необхідно визначити:

- перелік зовнішніх ремонтних робіт (фасад навчального корпусу, покрівля) та орієнтовні терміни їхнього виконання;
- перелік внутрішніх ремонтних робіт із зазначенням конкретного місця їх виконання (навчальні кабінети, лабораторії, майстерні тощо);
- список заходів і видів робіт з енергомодернізації закладу (заміна системи опалення, вікон, дверей);
- перелік необхідних ремонтних робіт у разі створення в закладі навчально-практичного центру, нових виробничих майстерень чи навчальних кабінетів;
- перелік робіт, проведення яких є необхідним для створення в закладі належних умов для навчання здобувачів з особливими потребами;
- кошторис витрат на всі види ремонтних робіт із конкретним зазначенням його структури (наприклад, закупівля вікон, їх встановлення).

Якщо заклад має підготовлену проектно-кошторисну документацію на виконання певних видів ремонтних робіт, то її необхідно включити в додатки до Стратегічного та інвестиційного плану. Інвестиційний план у частині проведення ремонтних робіт подається в окремих таблицях, у яких відображаються всі заплановані види робіт, обсяги фінансових та інших ресурсів, терміни виконання. Нижче наведено зразки таких таблиць (табл. 9.1-9.2).

Таблиця 9.1.

Обсяги фінансових ресурсів, необхідних для ремонту будівель і приміщень закладу

Найменування робіт, що плануються до виконання	Загальна вартість робіт, грн	Орієнтовні терміни виконання	Найменування робіт, що плануються до виконання	Загальна вартість робіт, грн	Орієнтовні терміни виконання
Капітальний ремонт будівлі майстерні					
Прорізи	890 440,0	2023-2024 роки	Опалення	118 789,0	2022-2023 роки
Стеля	478 002,0		Електропостачання	21 803,0	
Стіни	134 613,0		Покрівля	434 889,0	
Підлога	490 483,0				
Разом				2 269 019,0	

Формування другого блоку інвестиційного плану розвитку закладу здійснюється за аналогічною методикою і потребує не менш прискіпливого підходу. Для визначення потреб у фінансових та інших видах інвестиційних ресурсів цієї частини інвестиційного плану потрібно визначити:

- перелік обладнання для забезпечення освітнього процесу з наявних професій (верстати, швейні машинки, сільськогосподарська техніка, зварювальні апарати тощо) із конкретним зазначенням кількості, моделі, характеристик і вартості;
- перелік витратних матеріалів, спеціального одягу тощо;
- перелік комп'ютерної техніки, мультимедійного обладнання для навчальних кабінетів і майстерень;
- перелік обладнання для створення належної матеріально-технічної бази з нових професій, за якими заклад планує здійснювати підготовку кадрів;
- перелік навчальної літератури (назва, автори, кількість примірників, вартість).

Таблиця 9.2.

Обсяги фінансових ресурсів, необхідних для заміни вікон і дверей у закладі

№ п/п	Назва	Модель/Марка/ Параметри/ Характеристики	Кількість, шт.	Ціна, грн	Сума, грн	Орієнтовні терміни виконання, роки
Двері						
1.	Двері міжкімнатні	Новий Стиль Ріна-Золота-Вільха (600x2000)	38	1 000	38 000	2021-2022
2.	Двері міжкімнатні	Новий Стиль Ріна-Золота-Вільха (800x2000)	92	1 000	92 000	2021-2022
Вікна						
1.	Вікна металопластикові 1,65x2,8 відкриті	Склопакет 4i-10Ar-4-10Ar-4s, профіль REHAU Euro-Design 60, фурнітура MACO, кількість камер – 2, товщина склопакету – 32 мм	1	1 100	1 100	2022-2023
2.	Вікна металопластикові 1,43x1,73 відкриті	Склопакет 4i-10Ar-4-10Ar-4s, профіль REHAU Euro-Design 60, фурнітура MACO, кількість камер – 2, товщина склопакету – 32 мм	29	660	19 140	2022-2023
	Разом				150 240,0	

Інформація щодо необхідних фінансових ресурсів, видів обладнання, комп'ютерної техніки чи навчальних матеріалів також подається у формі таблиці (табл. 9.3), приклад якої наведено нижче.

Таблиця 9.3.

Структура та обсяг інвестицій, необхідних для придбання обладнання, устаткування та навчальних матеріалів

№ п/п	Назва	Модель/Марка/ Параметри/ Характеристики	Кількість, шт.	Ціна, грн	Сума, грн	Орієнтовні терміни виконання, роки
1.	Конвекційна піч	UNOX XFT 135	1	21 541,0	21 541,0	2021-2022
2.	Мікрохвильова піч	Fimar MF911	2	7 548,0	15 096,0	2021-2022
3.	Холодильна вітрина настільна	MUZA-K-1.25 UBC	1	40 833,0	40 833,0	2022-2023
4.	Салат-бар	Enofrigo 8380005	1	158 944,0	158 944,0	2023-2024
5.	Холодильна вітрина настільна	Beckers RTW 160	1	19 481,0	19 481,0	2023-2024
6.	Кондитерський принтер	EPSON CAKE A3	1	21 500,0	21 500,0	2024-2025
	Разом				277 395,0	

Загалом, в основному тексті Стратегічного та інвестиційного плану розвитку закладу бажано подавати узагальнену інформацію, структуру та загальний кошторис фінансових потреб. Детальний перелік видів робіт, обладнання, інструментів, комп'ютерної техніки тощо необхідно розмістити у додатках.



Пам'ятайте, що реалістичність інвестиційного плану та його виконання залежать від:

- чіткого визначення переліку ремонтних робіт, обладнання та устаткування;
- логічно сформованого графіка виконання робіт;
- об'єктивної оцінки потреб закладу та ймовірних джерел фінансування;
- участі закладу в конкурсах проєктів, які фінансуються міжнародними організаціями та МОН України;
- активної співпраці закладу зі стейкхолдерами, насамперед роботодавцями;
- віри та впевненості колективу закладу в реальності виконання поставлених завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський М., Бородієнко О., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Вищого професійного училища №92 міста Северодонецька / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 79 с.
2. Барановський М., Бородієнко О., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Вищого професійного училища №92 міста Северодонецька. Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 12 с.
3. Барановський М., Бородієнко О., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Лисичанського професійного торгово-кулінарного ліцею / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 75 с.
4. Барановський М., Бородієнко О., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Лисичанського професійного торгово-кулінарного ліцею. Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 13 с.
5. Барановський М., Бородієнко О., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Рубіжанського професійного хіміко-технологічного ліцею / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 79 с.
6. Барановський М., Бородієнко О., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Рубіжанського професійного хіміко-технологічного ліцею. Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 11 с.
7. Барановський М., Бородієнко О., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Новоайдарського професійного аграрного ліцею / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 72 с.
8. Барановський М., Бородієнко О., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Новоайдарського професійного аграрного ліцею. Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 12 с.
9. Бородієнко О. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2019. 120 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/vocational-education-institutions-management.html> (дата звернення: 20.04.2021).
10. Бородієнко О. Методичні рекомендації щодо створення й організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти. / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 197 с.
11. Бородієнко О. Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2020. 202 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/722862/1/Posibnuk_Verstka_Final.pdf (дата звернення: 20.04.2021).
12. Бородієнко О. Організаційні аспекти реалізації проєктів. Проєктна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник / В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. А. Самойленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк; за заг. ред. В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. С. 130-148.
13. Бородієнко О. Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практичний посібник / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. 302 с.
14. Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти» / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 109 с.

15. Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти». Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 14 с.

16. Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Слов'янського багатопрофільного регіонального центру професійної освіти імені П.Ф. Кривоноса / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 119 с.

17. Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Слов'янського багатопрофільного регіонального центру професійної освіти імені П.Ф. Кривоноса. Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 14 с.

18. Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДНЗ «Бахмутський центр професійно-технічної освіти» / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 126 с.

19. Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДНЗ «Бахмутський центр професійно-технічної освіти». Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 14 с.

20. Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Маріупольського професійного ліцею автотранспорту / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 120 с.

21. Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Маріупольського професійного ліцею автотранспорту. Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 15 с.

22. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: учебник для вузов / 3-е изд., стереотип. Москва: Омега-Л, 2008. 464 с.

23. Гриценко І. А. Основи інституційного розвитку навчального закладу в умовах децентралізації професійної освіти: конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівних і пед. кадрів проф.-техн. навч. закладів за очно-дист. формою навчання. Київ: Етіс Плюс, 2008. 144 с.

24. Інвестиційна привабливість — сутність та значення. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-2488.html> (дата звернення: 20.05.2020).

25. Інноваційний тип розвитку. URL: uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку (дата звернення: 20.05.2021).

26. Інноваційні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ: посібник / В. І. Свистун, Г. В. Єльнікова, Л. М. Петренко, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2015. 188 с.

27. Кокоть В., Барановський М., Бородієнко О. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДНЗ «Бердянський центр професійно-технічної освіти» / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 91 с.

28. Кокоть В., Барановський М., Бородієнко О. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДНЗ «Бердянський центр професійно-технічної освіти». Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 12 с.

29. Кокоть В., Барановський М., Бородієнко О. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДНЗ «Бердянський професійний машинобудівний ліцей» / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 86 с.

30. Кокоть В., Барановський М., Бородієнко О. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДНЗ «Бердянський професійний машинобудівний ліцей». Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 12 с.

31. Кокоть В., Барановський М., Бородієнко О. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДНЗ «Мелітопольський багатопрофільний центр професійно-технічної освіти» / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 91 с.

32. Кокоть В., Барановський М., Бородієнко О. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДНЗ «Мелітопольський багатопрофільний центр професійно-технічної освіти». Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 12 с.

33. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. Законодавство України / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 20.05.2020).

34. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. Законодавство України / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 20.05.2020).

35. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження від 12.08.2019 № 419-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-r> (дата звернення: 20.08.2020).

36. Проект Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту». Міністерство освіти і науки України. 2018. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnu-profesijno-tehnichnu-osvitu> (дата звернення: 20.05.2021).

37. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади : навч. посібн. / За наук. ред. Л. М. Сергеевої, Т. О. Лукіної. / Л. М. Сергеева, Т. О. Лукіна, Ю. С. Красильник, О. В. Пашенко, Т. І. Стойчик, В. О. Купрієвич. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 124 с.

38. Сучасна професійна освіта: проект концептуальних засад реформування професійної освіти України / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-rozrobilo-projekt-konceptualnih-zasad-reformuvannya-profesijnoyi-osviti-ukrayini-suchasna-profesijna-osvita> (дата звернення: 20.05.2021).

39. Сучасна професійна освіта. Концептуальні засади реформування професійної освіти в Україні. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-rozrobilo-projekt-konceptualnih-zasad-reformuvannya-profesijnoyi-osviti-ukrayini-suchasna-profesijna-osvita> (дата звернення: 20.05.2021).

40 Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія / В. О. Радкевич, Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, Н. М. Корчинська, С. О. Леу, В. В. Артемчук ; за заг. ред. В. О. Радкевич. – Київ: ІПТО НАПН України, 2018. – 223 с.

41. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами: навчально-методичний посібник / Кол. автор.: Даниленко Л.І., Сергеева Л.М. та ін. За заг. ред. В. В. Олійника – К.: ТОВ «Етіл Плюс», 2007. – 104 с.

42. Borodiyenko, O., Nychkalo, N., Malykhina, Ya., Kuz, O., & Korotkov, D. (2021). Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. *Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And Practice*, 36 (2021). doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031>

43. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action by Robert S. Kaplan, David P. Norton. URL: <https://cutt.ly/Kmoq9MH> (дата звернення: 20.05.2020).

44. The concept of management of the development of vocational education / Schokin R. H., Radkevych V. O., Borodiyenko O. V., Romanenko Y. O., Datsii O. I., Miroshnychenko O. V., Kolyshko R. A., Prytomanov S. O., Korotkova L. I. Collection. June 2020. Ns 3(23). Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management, 2020. С. 228-244.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.

ПРИКЛАД СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ТА ЙОГО МІСЦЯ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ РЕГІОНУ

Стратегічний аналіз розвитку Закладу здійснено на основі опрацювання статистичних та інформаційних матеріалів поглибленого базового аналізу, оцінювання ситуації на регіональному ринку праці та ролі Закладу в системі професійної (професійно-технічної) регіону, а також на основі результатів анкетування учасників освітнього процесу та роботодавців.

1. Загальна інформація про заклад

Заклад розпочав свою освітню діяльність у 1965 році. Його було створено на базі одного з відділів хімічного комбінату для забезпечення потреб регіону в професійних кадрах для сфери торгівлі й громадського харчування. Наприкінці минулого століття заклад неодноразово змінював свою назву. У 1987 році Заклад отримав у своє користування новий типовий навчальний комплекс і гуртожиток. Сучасну назву і статус заклад отримав у 2001 році відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України №386.

Наразі Заклад є державним навчальним закладом третього атестаційного рівня. Він має ліцензії та свідоцтво про атестацію на право здійснювати первинну професійну підготовку, перепідготовку, професійно-технічне навчання за вісьмома відокремленими та інтегрованими професіями у сфері торгівлі та громадського харчування. Заклад також здійснює підготовку фахівців за освітньо-кваліфікаційним ступенем «молодший спеціаліст» (із 2020 року – фаховий «молодший бакалавр») за спеціальностями «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» і «Виробництво харчової продукції», які відповідають його профілю.

У своїй діяльності Заклад керується чинними нормативними документами у сфері професійно-технічної освіти та статутом, який затверджено наказом Міністра освіти і науки України №1600 від 22.12.2016 року.

Заклад розміщується в комплексі спеціально запроєктованих споруд, до якого входять:

- адміністративно-побутовий корпус – 2165 м²;
- навчальний корпус – 2359 м²;
- загально-побутовий корпус – 238,2 м²;
- гуртожиток – 3592 м².

У них розміщуються 20 навчальних кабінетів, два комп'ютерні класи, чотири майстерні, кухня-лабораторія із залом для дегустації, спортивна та актові зали, їдальня, бібліотека.

До майнового комплексу Закладу належить також навчально-виробничий торговий комплекс загальною площею 1050 м², який дислокується за іншою адресою. У ньому знаходяться навчальна їдальня (540 м²), магазин (65 м²), кафетерій (92 м²) і кондитерський цех (65 м²).

Фактична наповнюваність закладу у 2020 році становила майже 58% від проектної потужності, гуртожитку – 71%. Недостатня завантаженість навчальних приміщень і закладів соціальної інфраструктури потребує додаткових витрат на їхнє утримання, що зумовлює потребу в інвентаризації майнового комплексу. Водночас вільні приміщення, навчально-виробничий торговий комплекс можуть використовуватися для надання освітніх та інших видів послуг на комерційній основі мешканцям місцевої територіальної громади.

2. Формування контингенту здобувачів

Формування контингенту здобувачів професійно-технічної освіти в Закладі здійснюється відповідно до правил прийому, обсягів регіонального замовлення, яке формується з урахуванням

потреб ринку праці. Здобувачі навчаються на основі базової загальної середньої освіти з отриманням повної середньої освіти на денній формі.

Приєм учнів на навчання здійснюється на основі чинних на момент подачі документів правил прийому, які розроблені на основі Типових правил прийому до професійно-технічних навчальних закладів України, які затверджені наказом Міністерства освіти України № 499 від 14.05.2013 р. Щорічно в Зкладі проводяться «Дні відкритих дверей» та інші профорієнтаційні заходи, на які запрошуються випускники шкіл, батьки, представники підприємств-замовників і центру зайнятості.

Загальна кількість здобувачів у Зкладі у 2020 році становила 415 осіб, що перевищує індикативний загальнодержавний показник у 300 осіб для одного закладу П(ПТ)О. За останні п'ять років контингент не зазнав суттєвих змін, що свідчить про зацікавленість випускників шкіл до Закладу. Водночас кількість прийнятих на перший курс за 2016-2020 роки скоротилася майже на 17% (табл. А.1), що зумовлено скороченням плану прийому на навчання. Зклад повністю виконує план прийому, який визначається йому на основі регіонального замовлення.

Таблиця А.1.

Динаміка контингенту здобувачів професійно-технічної освіти

№ з/п	Показники	Роки					Зменшення/ збільшення контингенту за 2016/2020 роки, %
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Кількість здобувачів на початок навчального року, осіб	415	425	412	373	415	0,0
2.	Прийнято учнів на початок навчального року, осіб	207	207	152	173	172	-16,9
3.	План прийому на початок року, осіб	207	207	152	161	172	-16,9
4.	Виконання плану прийому, %	100	100	100	100	100	0,0
5.	Прийнято учнів за договорами з роботодавцями, осіб	-	-	-	-	-	-
6.	Кількість учнів, які проходять первинну професійну підготовку з отриманням повної загальної середньої освіти, осіб	218	221	216	252	263	20,6
7.	Кількість здобувачів, які проходять первинну професійну підготовку без отримання повної загальної середньої освіти, осіб	-	-	-	-	-	-

До Закладу вступають досить вмотивовані до отримання певної професії випускники загальноосвітніх навчальних закладів. Понад 41% респондентів, які взяли участь в опитуванні, вказали на те, що вони стали здобувачами Закладу, оскільки хотіли здобути робітничу професію. Водночас кожен п'ятий учень став здобувачем Закладу в результаті випадкового збігу обставин. Така категорія здобувачів найменш вмотивована до навчання. Низькою наразі є ефективність профорієнтаційної роботи з формування контингенту здобувачів. Лише 10% респондентів вказали на те, що вони стали здобувачами Закладу після відвідування профорієнтаційних заходів.

Динаміка кількості випускників в останні роки є досить строкатою. З 2016 до 2019 роки кількість випускників Закладу зростає майже на 1/3. Натомість у 2020 році було випущено лише 57 осіб (табл. А.2). Пересічний за останні п'ять років показник працевлаштування випускників Закладу становить 75%, що приблизно відповідає регіональному значенню. Частка випускників, які не змогли працевлаштуватися, хоча мали підписані договори з роботодавцями, незначна – 10%. Позитивним явищем для Закладу є 100% працевлаштування випускників за отриманим фахом, хоча цей показник потребує документального підтвердження.

Аналіз динаміки випускників із зазначенням рівня працевлаштування за 2016-2020 роки

№ з/п	Показники	Роки					Зменшення/збільшення контингенту за 2016/2020 роки, %
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Кількість підготовлених (випущених) кваліфікованих робітників, осіб	144	165	155	192	57	-60,4
2.	Частка випускників, які працевлаштувалися, %	90	84	43	77	82	-8,9
3.	Частка непрацевлаштованих випускників, які навчалися за договорами з роботодавцями (підприємствами)	14	23	88	46	10	-28,6
4.	Частка випускників, які працевлаштувалися за отриманим фахом, %	100	100	100	100	100	0,0

Первинна професійна підготовка, професійно-технічне навчання та перепідготовка робітничих кадрів у Закладі ведеться за двома напрямками економічної діяльності (громадське харчування та торговельно-комерційна діяльність) і чотирма окремими та інтегрованими професіями (табл. А.3). Найбільша кількість здобувачів навчається на інтегрованій професії «Кухар. Кондитер» – майже 200 осіб, що становить 55,6% загального контингенту закладу. Майже 20% здобувачів навчається на інтегрованій професії «Продавець продовольчих товарів. Продавець непродовольчих товарів. Офіціант». За 2016-2020 роки кількість осіб, які здобувають цю професію, скоротилася майже на 40%, що є негативним трендом розвитку Закладу.

Заклад здійснює також підготовку молодших спеціалістів (із 2020 року – фахових молодших бакалаврів). На спеціальностях «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» і «Виробництво харчової продукції» навчається 66 здобувачів (табл. 2.3). Кількість тих, хто навчається на молодшого спеціаліста, за 2016-2020 роки зростає на 1/3.

Таблиця А.3.

Види економічної діяльності та професії, за якими ведеться підготовка робітничих кадрів

№ з/п	Показники	Кількість здобувачів на початок навчального року, осіб					Зменшення/ збільшення контингенту за 2016/2020 роки
		2016	2017	2018	2019	2020	
Первинна професійна підготовка							
<i>Громадське харчування</i>							
1.	Кухар. Кондитер	219	212	213	195	197	-10,0
2.	Майстер ресторанного обслуговування	25	25	25	25	30	20,0
3.	Кухар	54	49	51	47	57	5,6
<i>Торговельно-комерційна діяльність</i>							
1.	Продавець продовольчих товарів. Продавець непродовольчих товарів. Офіціант	115	114	89	63	70	-39,1
Підготовка молодших спеціалістів (фахових молодших бакалаврів)							
<i>Управління та адміністрування</i>							
1.	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	12	10	36	11	12	0,0
<i>Виробництво та технології</i>							
2.	Виробництво харчової продукції	40	46	37	36	54	35,0

Заклад враховує у своїй діяльності особливості ринку праці, спільно з міським центром зайнятості вивчає попит на різні професії. Саме за результатами моніторингу регіонального та локального ринків праці в закладі відновлено підготовку кадрів за окремими професіями «Кухар», «Майстер ресторанного обслуговування».

Попри те, що Заклад має ліцензію на перепідготовку робітничих кадрів із низки професій («Кухар», «Кондитер», «Продавець продовольчих товарів» «Продавець непродовольчих товарів»), а також на професійно-технічне навчання з професії «Майстер ресторанного обслуговування», за останні п'ять років такі види освітніх послуг Заклад не надає. Причиною цього є відсутність належного рівня комунікації з міським та обласним центрами зайнятості й конкуренція на ринку послуг у цьому виді діяльності. Відтак робота з перенавчання/перепідготовки дорослого населення потребує суттєвого покращання.

3. Фінансові показники діяльності закладу

Фінансування Закладу здійснюється переважно коштом регіонального бюджету – понад 93%. Упродовж 2016-2020 років спостерігається зростання загального кошторису Закладу з 11,7 до 15,0 млн грн (табл. А.4), що зумовлено збільшенням рівня заробітної плати та видатків на енергоносії в останні роки. Частка спеціального фонду в кошторисі Закладу становить 6,8% і в останні роки поступово зменшується. Основними джерелами наповнення спеціального фонду є доходи від господарської діяльності навчально-виробничого торгового комплексу (64%) та відрахування підприємств за проходження здобувачами практики (34%). Через ситуацію з COVID-19 обсяги надходжень до нього у 2020 році скоротилися проти 2019 року майже на 42%.

Таблиця А.4.

Структура кошторису Закладу

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Загальний кошторис, тис. грн	11 711,809	15 448,447	20 806,099	18 134,546	15 021,057
Структура кошторису:					
Кошти державного бюджету, тис. грн	-	-	-	-	-
Кошти обласного бюджету, тис. грн	10 324,491	13 680,019	17 980,174	16 368,448	13 998,223
Частка від загального кошторису, %	88,2	88,6	86,4	90,3	93,2
Спеціальні кошти, тис. грн	1 387,318	1 768,428	2 897,925	1 766,098	1 022,834
Частка від загального кошторису, %	11,8	11,4	13,6	9,7	6,8

Загальний кошторис витрат на підготовку кадрів у розрізі окремих професій узгоджується з кількістю здобувачів, які навчаються тій чи іншій професії. Наразі в Закладі відсутня чітка диференціація кошторису витрат на підготовку одного здобувача професійно-технічної освіти чи одного молодшого спеціаліста. Така ситуація видається дивною, зважаючи на різні вимоги до матеріально-технічного забезпечення навчального процесу. За наявними даними, кошторис витрат на підготовку одного здобувача в Закладі у 2020 році становив 33,3 тис. грн.

Заклад здійснює пошук додаткових джерел фінансування для розв'язання найгостріших його проблем, зокрема проведення поточних ремонтів, осучаснення матеріально-технічної бази тощо. У 2020 році додатково до кошторису Заклад отримав з обласного бюджету 2 244,1 тис. грн.

Загалом Заклад має потенційні можливості як для диверсифікації джерел, так і обсягів наповнення спеціального фонду за рахунок реалізації товарів і послуг на комерційних засадах.

4. Зміст підготовки робітничих кадрів та організація навчального процесу

Навчання в Закладі проводиться відповідно до державних освітніх стандартів із кожної професії, «Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах», яке затверджене наказом Міністерства освіти України №419 від 30 травня 2006 р. Заклад має необхідну навчально-планувальну документацію, зокрема робочі навчальні плани за професіями для повного ступеня професійно-технічної освіти, робочі навчальні програми з окремих предметів та професійно-практичної підготовки, поурочно-тематичні плани

з навчальних предметів, перелік навчально-виробничих робіт із професії на семестр, плани виробничого навчання та навчально-виробничої діяльності на місяць і семестр, плани уроків, критерії оцінювання навчальних досягнень, перелік обов'язкових засобів навчання тощо.

Робочі навчальні плани та програми загально-професійної, професійно-практичної підготовки, виробничого навчання та виробничої практики розроблені з урахуванням чинних нормативних документів, освітніх стандартів П(ПТ)О, а також пропозицій підприємств-замовників робітничих кадрів.

На професії «Кухар», де запроваджено елементи дуальної форми навчання, у Закладі розроблений відповідний робочий навчальний план та підписано низку договорів із роботодавцями.

Навчально-виробнича діяльність здійснюється в Закладі відповідно до плану роботи педагогічного колективу на поточний рік, який відповідає чинним нормативним документам і затверджується на засіданні педагогічної ради. Освітній процес регламентується розкладом занять, який складається на основі робочих навчальних планів з урахуванням навантаження педагогічних працівників, розподілу годин на індивідуальні та групові консультації, наявних навчальних кабінетів, майстерень, лабораторій, режиму роботи підприємств, де здобувачі проходять виробничу практику. В Закладі запроваджено п'ятиденне навчання з максимальним тижневим навантаженням здобувача не більше ніж 36 годин. Денне теоретичне навантаження не перевищує 8 год, виробниче навчання – 6 годин.

Професійно-теоретична та загальнопрофесійна підготовка проводяться в спеціалізованих навчальних кабінетах, виробниче навчання – у майстернях і кухнях-лабораторіях, виробнича практика – на робочих місцях підприємств-замовників робітничих кадрів, із якими укладаються відповідні договори. Основними формами теоретичної підготовки є різні за типами уроки, лекції, теоретичні семінари, практичні семінари, лабораторно-практичні та індивідуальні заняття, консультації, самостійна робота. Професійно-практична підготовка та виробниче навчання здійснюються у формі лабораторно-практичних робіт, на яких здобувачі набувають професійних навичок приготування різних страв, обслуговування покупців, відточують професійну майстерність, проводять кваліфікаційну атестацію, майстер-класи.

Відповідно до Стандартів П(ПТ)О і робочих навчальних планів в освітньому процесі Закладу використовуються:

- 16 кабінетів професійно-теоретичної підготовки;
- три комп'ютерні класи;
- дві кухні-лабораторії;
- чотири майстерні;
- навчальний магазин, кафетерій та їдальня навчально-виробничого торгового комплексу.

Кабінети загалом укомплектовані методичною літературою, наочними посібниками та науково-популярною літературою, кухні-лабораторії та майстерні – обладнанням та устаткуванням відповідно до вимог освітніх стандартів.

У Закладі створено належні умови для організації дистанційного навчання. Відповідно до методичних рекомендацій щодо його організації в період карантину, проведено онлайн інструктажі здобувачів освіти та їхніх батьків, роз'яснювальну роботу щодо виконання завдань.

Педагогічні працівники здійснюють дистанційне навчання за допомогою Google-сервісів та інших апробованих систем, зокрема Zoom, Classroom, Moodle, Skype, Instagram, Hangouts. Практикується також використання заздалегідь записаних учителями та майстрами виробничого навчання відеоуроків, презентацій, зовнішніх освітніх ресурсів, спеціально підібраних завдань для самостійної роботи із подальшою їхньою перевіркою. Водночас організація дистанційного навчання залишається однією з проблем, яка потребує подальшого розв'язання. На це вказують керівники Закладу у відповідях на запитання анкети, а також педагогічні працівники, які нарікають на те, що комп'ютерне забезпечення закладу не дозволяє проводити дистанційне навчання належним чином.

Навчально-методичну роботу координує педагогічна рада Закладу, яка формує план її роботи, визначає основні напрямки, завдання, конкретні форми роботи педагогічного колективу в цій сфері освітньої діяльності. Завданнями навчально-методичної роботи в Закладі є удосконалення навчально-виробничого процесу, запровадження інноваційних форм і методів діяльності, підвищення майстерності педагогічних працівників, залучення педагогів-практиків до творчої діяльності тощо.

Для координації навчально-методичної роботи в Закладі створено методичний кабінет, працівниками якого в останній рік оновлено рекомендації до написання методичних розробок, порядок проведення кваліфікаційної пробної роботи здобувачів, розроблено положення про рейтингову оцінку діяльності педагогічних працівників закладу та порядок його запровадження.

Педагогічні працівники беруть активну участь у різноманітних конкурсах професійної майстерності місцевого, обласного та всеукраїнського рівнів, заходах, які організовує навчально-методичний центр професійно-технічної освіти регіону; Міжнародних виставках, а здобувачі – у конкурсах молодіжних проєктів, у т. ч. Всеукраїнському конкурсі професійної майстерності «World Skills Ukraine». У 2019 році Заклад отримав Гран-Прі «Лідер професійної (професійно-технічної) освіти» на X міжнародній виставці «Сучасні заклади освіти» (м. Київ), а здобувачі Закладу були переможцями конкурсу професійної майстерності у номінації «Кухар» упродовж 2017-2019 років.

Навчально-виховна робота фокусується на розвитку морально-етичних, національно-патріотичних цінностей у здобувачів, на формуванні у них комунікативних, правових, екологічних та підприємницьких компетентностей. За організацію виховної роботи в Закладі відповідають заступник директора з навчально-виховної роботи та голова методичної комісії класних керівників, у групах і в гуртожитку – класні керівники та майстри виробничого навчання. Питання виховної роботи регулярно розглядаються на нарадах при керівнику Закладу, інструктивно-методичних, адміністративних і педагогічних радах.

Члени педагогічного колективу ініціюють проведення різноманітних виховних заходів, які спрямовані на профілактичну роботу щодо недопущення правопорушень здобувачами, запобігання поширення асоціальних явищ, формування національно-патріотичних і духовно-естетичних цінностей, здорового способу життя, відзначення пам'ятних дат і подій. У Закладі функціонують безкоштовні гуртки (хор, вокальний ансамбль, народні танці, сучасні танці, технічна творчість) та спортивні секції (футбол, волейбол, баскетбол, настільний теніс і аеробіка).

Особлива увага у Закладі приділяється здобувачам, які належать до соціально вразливих категорій населення. Частка таких здобувачів становить майже 60% від його загального контингенту. У 2020 році в Закладі навчалося 27 дітей-сиріт і позбавлених батьківського піклування, 206 осіб із малозабезпечених чи неповних сімей. Їм надаються пільги, які передбачені чинним законодавством, а з метою підтримки проводяться благодійні акції та тренінги.

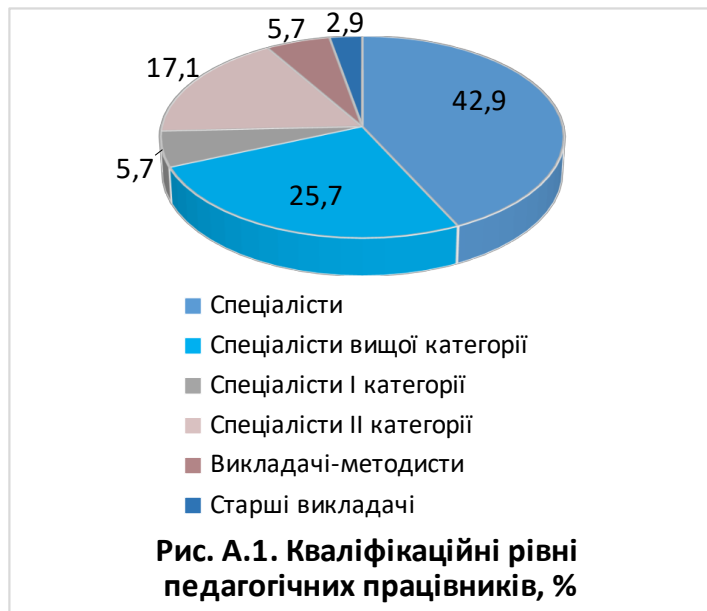
Безпеці життєдіяльності надається належна увага. Робота з охорони праці в закладі ведеться згідно з «Положенням про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу в установах і закладах освіти», яке затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 26.12.2017 № 1669. Адміністрацією Закладу здійснюється постійний контроль за своєчасним навчанням педагогічних працівників з охорони праці та безпеки життєдіяльності, проведенням інструктажів із працівниками, здобувачами освіти на заняттях, під час виробничого навчання та при організації масових позакласних заходів. Із працівниками Закладу проводяться вступний, первинний, повторний та цільовий інструктажі з охорони праці, систематично ведуться журнали реєстрації інструктажів. Для кожного навчального кабінету, майстерні, лабораторії розроблені відповідні інструкції з охорони праці та правила техніки безпеки. У навчальному корпусі розміщені плани евакуації, встановлена протипожежна сигналізація.

У Закладі зроблені певні кроки на шляху до створення безбар'єрного простору для здобувачів з особливими потребами, зокрема вхід до нього обладнано пандусами.

5. Кадровий потенціал Закладу

Кадрова політика в Закладі здійснюється відповідно до нормативно-правових актів України про працю та Законів України «Про освіту» і «Про загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту». Навчальний Заклад повністю укомплектований кадрами, педагогічні працівники мають відповідну освіту та працюють за фахом.

Загальна кількість працівників Закладу становить 112 осіб, із яких 45 осіб (40,2%) представляють господарський та технічний персонал, сім осіб (6,3%) – адміністративний персонал, 60 осіб (31,3%) – педагогічні працівники, у т.ч. 25 осіб (22,2%) – майстри виробничого навчання.



Викладання загальноосвітніх, теоретичних і спеціальних дисциплін забезпечують кваліфіковані кадри. Майже 26% викладачів є спеціалістами вищої категорії, 8,6% – мають педагогічні звання викладача-методиста та старшого викладача (рис. А.1). Десять педагогічних працівників є відмінниками освіти України.

Для розвитку Закладу важливе значення має вікова структура викладачів і майстрів виробничого навчання. В Закладі вона досить збалансована: частка осіб пенсійного віку серед педагогічних працівників становить майже 16,7%, молоді до 35 років – майже 22% (табл. А.6). У складі господарського персоналу частка осіб пенсійного віку сягає 69%. Попри

це, керівництво Закладу турбує проблема високої частки осіб старшого віку серед майстрів виробничого навчання.

Таблиця А.5.

Вікова та статева структура працівників Закладу станом на 01.09.2020 р., %

Персонал	Вікова структура персоналу закладу П(ПТ)О							
	До 35 років		35-49 років		49-60 років		Понад 60 років	
	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
Педагогічні працівники	16,7	5,0	30,0	1,7	26,7	3,3	13,3	3,3
Господарський персонал	8,9	-	20,0	2,2	35,6	11,1	17,8	4,4
Адміністративний персонал та службовці	-	-	-	-	57,1	-	14,3	28,6

Гендерна ситуація в Закладі характеризується різким переважанням осіб жіночої статі. У складі педагогічних працівників їхня частка становить майже 87%, що пояснюється специфікою освітньої спеціалізації Закладу. Високою є також частка жінок у структурі господарського та адміністративного персоналу – 82 та 71,4% відповідно.

Підвищення кваліфікації педагогічними працівниками здійснюється згідно Плану Закладу на певний рік, який формується, затверджується і виконується відповідно до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, який затверджений постановою Кабінету Міністрів України №800 від 21 серпня 2019 р., відповідно до ч. 6, ст. 59 Закону України «Про освіту». Наразі педагогічні працівники можуть самостійно обирати форми, види підвищення кваліфікації та суб'єктів надання освітніх послуг. Результати підвищення кваліфікації враховуються під час проведення атестації педагогічних працівників.

Наразі викладачі підвищують кваліфікацію в Національній академії педагогічних наук України, Університеті менеджменту освіти, Інституті післядипломної освіти інженерно-

педагогічних працівників та Луганському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти. Майстри виробничого навчання та викладачі спеціальних дисциплін проходять стажування на підприємствах, у закладах сфери послуг міста. У 2020-2021 навчальному році підвищення кваліфікації мають пройти 18 педагогічних працівників.

Найбільш ефективними, на думку педагогічних працівників, є такі форми підвищення кваліфікації, як стажування та майстер-класи. Чинною на сьогодні системою підвищення кваліфікації кадрів скоріше задоволені майже 2/3 педагогічних працівників, скоріше чи повністю незадоволені – 11%. Однак очевидно, що вона має низку недоліків і в окремих випадках проходить формально.

6. Матеріально-технічна база та її відповідність державним вимогам і стандартам

Заклад має необхідну кількість навчальних приміщень (кабінетів, майстерень, лабораторій) та об'єктів соціальної інфраструктури (гуртожиток, спортивний майданчик, бібліотека) для здійснення освітньої діяльності. Забезпеченість навчальними кабінетами й майстернями, відповідність площі навчальних лабораторій нормативним вимогам на основних професіях становить 100% (табл. А.6).

Таблиця А.6.

Рівень відповідності матеріально-технічної бази державним стандартам П(ПТ)О

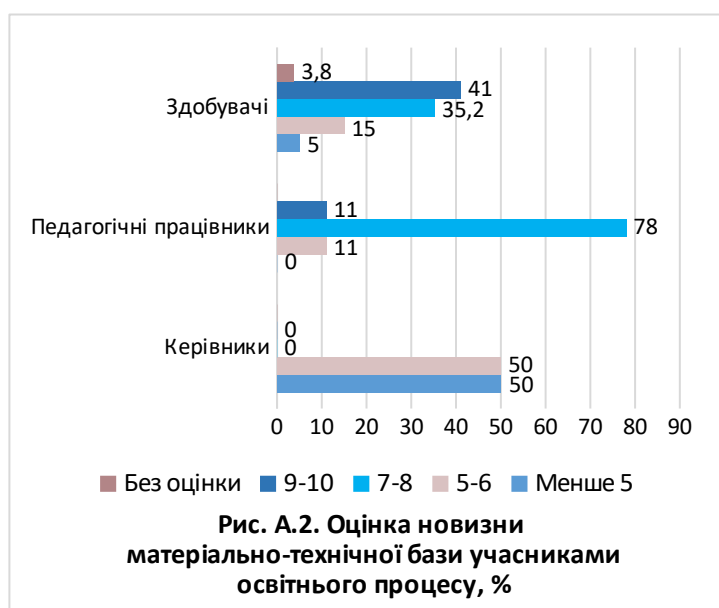
Галузь (напрямок) підготовки	Забезпеченість навчальними кабінетами, майстернями, %	Відповідність площі навчальних лабораторій	Наявність основного обладнання, од.	Рівень зношеності основного обладнання, %	Рівень зношеності комп'ютерної техніки, %
Торгівля та громадське харчування	Кухар. Кондитер				
	100,0	100,0	298	23,1	17,4
	Продавець продовольчих товарів. Продавець непродовольчих товарів				
	100,0	100,0	120	20,1	15,6
	Майстер ресторанного обслуговування				
	100,0	100,0	180	17,1	13,5

Щороку проводяться косметичний ремонт навчальних приміщень і гуртожитку, ремонтні роботи в навчально-виробничому торговельному комплексі.

Матеріально-технічна база закладу за кількістю та номенклатурою обладнання відповідає вимогам чинних освітніх стандартів з окремих професій. Наразі в Закладі налічується майже 600 одиниць навчально-виробничого обладнання (холодильні шафи, вітрини, м'ясорубки, касові апарати, мікрохвильові печі, міксери, блендери, посудомийна машина, вакуумний пакувальник тощо), третину з якого придбано у 2018 році. Відповідно рівень зношеності основного обладнання незначний. На професії «Кухар. Кондитер» він становить 23,1%, на інших основних професіях – майже 20% (табл. А.6).

Водночас майже п'ята частина обладнання та устаткування має термін експлуатації понад 20 років. Таке обладнання морально та фізично застаріло й потребує оновлення.

Результати анкетування учасників освітнього процесу показали, що проблема проведення ремонтів, осучаснення матеріально-технічної бази не втрачає для Закладу актуальності. Керівники училища, 11% викладачів і майстрів виробничого навчання, майже 20% здобувачів оцінили рівень новизни



матеріально-технічної бази Закладу найнижчою оцінкою – 5-6 балів за 10-ти бальною шкалою (рис. А.2).

Керівництвом Закладу вживається низка заходів для розв'язання проблеми оновлення матеріально-технічної бази шляхом залучення коштів регіонального бюджету та міжнародних донорів, зокрема ПРООН в Україні.

7. Якість підготовки випусників

Перевірка рівня знань і практичних навичок здобувачів Закладу здійснюється відповідно до критеріїв оцінювання навчальних досягнень, які затверджені наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 13.04.2011 №329. При оцінюванні навчальних досягнень здобувачів враховують характеристику відповіді, якість знань, сформованість загально-навчальних і предметних умінь та навичок, рівень володіння розумовими операціями, досвід творчої діяльності, самостійність оцінних суджень. Зазначені підходи покладено в основу чотирьох рівнів оцінювання навчальних досягнень здобувачів, які використовуються в закладі: початкового (1-4 бали), середнього (5-7 балів), достатнього (8-10 балів), високого (11-12 балів).

Пересічні за 2017-2020 роки показники свідчать про те, що лівова частка здобувачів має достатній (48,6%) та середній (34,7%) рівні навчальних досягнень із загальноосвітньої підготовки (табл. А.7). Понад 16% здобувачів Закладу мають високий рівень навчальних досягнень із загальноосвітньої підготовки. Однак такі показники не зовсім узгоджуються із результатами ЗНО, де частка здобувачів, які не подолали бар'єр «склав – не склав», є досить високою – 27-45%. У рейтингу навчальних закладів Луганської області за результатами ЗНО Заклад у 2019 році посів 186 місце з 196 освітніх установ.

Таблиця А.7.

Рівень навчальних досягнень здобувачів Закладу

Навчальний рік	Рівень навчальних досягнень %				Частка осіб, які не подолали бар'єр «склав-не склав» ЗНО, %
	Високий	Достатній	Середній	Початковий	
<i>Загальноосвітня підготовка</i>					
2017/2018	19,0	52,5	28,5	-	27
2018/2019	12,5	62,5	25,0	-	45
2019/2020	17,5	30,9	50,6	1,0	-
<i>Загально-професійна підготовка</i>					
2017/2018	10,0	65,5	24,5	-	-
2018/2019	2,4	74,7	22,9	-	-
2019/2020	12,5	62,5	25,0	-	-
<i>Професійна підготовка</i>					
2017/2018	12,0	68,8	19,5	-	-
2018/2019	13,5	71,6	14,9	-	-
2019/2020	14,8	73,5	11,7	-	-

Переважно достатній та середній рівні навчальних досягнень мають здобувачі Закладу із загально-професійної та професійної підготовки (табл. А.7). Загалом Заклад має кращі, у порівнянні з багатьма іншими закладами П(ПТ)О регіону, показники навчальних досягнень. Однак, такий рівень підготовки здобувачів не задовольняє роботодавців, що актуалізує проблему створення в закладі нової, досконалішої системи оцінювання якості освіти. Майже 67% із них у відповідях на запитання анкети вказали на низьку професійну підготовку випусників Закладу.

8. Взаємодія з роботодавцями, центром зайнятості та іншими зацікавленими сторонами

Співпраця Закладу зі стейкхолдерами дозволяє реагувати на вимоги роботодавців щодо якості підготовки кадрів, враховувати тенденції та виклики регіонального й локального ринків праці, тісніше інтегрувати Заклад у процеси місцевого економічного розвитку.

Заклад здійснює підготовку кваліфікованих кадрів на договірних умовах для великої групи підприємств, організацій, закладів сфери послуг регіону, територіальної громади та міста. Більшість із них є представниками місцевого бізнес-середовища, із якими в Закладу підписані договори про проходження здобувачами навчальної практики. Заклад частково залучає роботодавців до формування навчальних планів і програм, визначення переліку компетентностей, якими мають володіти його випускники, до державної кваліфікаційної атестації здобувачів, працевлаштування здобувачів, які належать до соціально вразливих категорій населення (діти-сироти, позбавлені батьківського піклування).

У рамках співпраці із Закладом роботодавці:

- надають робочі місця для проходження здобувачами виробничої практики;
- працевлаштовують випускників відповідно до укладених угод;
- беруть участь у контролі якості підготовки робітничих кадрів шляхом головування в державній кваліфікаційній атестації;
- здійснюють суддівство на конкурсах професійної майстерності на рівні училища та області;
- періодично допомагають у придбанні нового обладнання та інструментів;
- дозволяють проходження стажування майстрів виробничого навчання на виробничій базі підприємств.

Водночас співпраця Закладу з роботодавцями регіону та міста має низку проблем, що підтверджують результати опитування учасників освітнього процесу. Керівники та педагогічний колектив Закладу у відповідях на запитання анкети зазначають, що співпраця зводиться переважно до надання роботодавцями місця для проходження здобувачами практики (78%). Керівництво Закладу незадоволене відсутністю оплати праці за проходження здобувачами практики на підприємствах малого бізнесу, оскільки це зменшує фінансові надходження до його спеціального фонду. Педагогічні працівники вважають, що проблема з працевлаштуванням випускників зумовлена низьким рівнем оплати праці, який пропонують роботодавці. При цьому в Закладі визнають, що узгодження навчальних планів і програм, підписання договорів про працевлаштування мають формальний характер, а співробітництво з роботодавцями має бути тіснішим.

Зі свого боку, понад 38% роботодавців, які брали участь в опитуванні, повністю чи частково незадоволені рівнем співпраці із Закладом. Такої думки дотримуються переважно представники великих підприємств. Майже половина респондентів зазначила, що причиною поганої взаємодії є пасивна позиція керівників Закладу. Лише 4,8% роботодавців підтвердили, що вони узгоджують із Закладом перелік фахових компетентностей, якими мають володіти його випускники. Більшість роботодавців не зацікавлені в дуальній формі навчання (57,1%), не хочуть брати на стажування майстрів виробничого навчання училища (86%), хоча 40% із них вважають, що ті не можуть забезпечити підготовку кадрів на сучасному рівні. Водночас кожен п'ятий роботодавець визнає, що наразі у нього немає зацікавленості до Закладу та його випускників. Отже, наявна система співпраці між Закладом і роботодавцями потребує реформування.

Взаємодія Закладу із міським центром зайнятості не має системного характеру і здійснюється в обмеженому форматі. Основними видами співпраці є проведення круглих столів спільно з роботодавцями, участь у конкурсах професійної майстерності на базі навчально-методичного центру П(ПТ)О в регіоні, надання інформації про вакансії, які є у центрі зайнятості та відповідають профілю Закладу, про результати моніторингу найбільш популярних професій у місті, участь у ярмарку професій, у проведенні днів відкритих дверей. Наразі відсутня співпраця між центром зайнятості та Закладом щодо перепідготовки / перенавчання чи підвищення кваліфікації безробітних чи внутрішньо переміщених осіб.

Співпраця з органами місцевого самоврядування знаходиться на низькому рівні. Заклад залучається до організації виїзної торгівлі, обслуговування конференцій і нарад, торгівлі під час проведення спортивних змагань і концертів. Загалом рівень взаємодії закладу зі стейкхолдерами в рамках публічно-приватного партнерства лишається низьким.

9. Місце Закладу на ринку освітніх послуг регіону

Заклад розміщується у місті, яке наразі є адміністративним центром регіону та новоствореного району з населенням майже 375 тис. осіб. Разом з іншими містами воно складає основу потужної агломерації, у межах якої функціонує сім закладів П(ПТ)О.

Заклад здійснює підготовку робітничих кадрів за тими ж професіями, що й більшість інших закладів П(ПТ)О регіону (табл. А.8), що зумовлює високу конкуренцію Закладу на ринку освітніх послуг, а його випускників – на ринку праці.

Таблиця А.8.

Заклади професійної (професійно-технічної) освіти регіону, де ведеться підготовка робітничих кадрів із подібними професіями (станом на 01.10.2020 року)

Назва закладу П(ПТ)О	Кухар-Кондитер	Майстер ресторанного обслуговування	Кухар	Продавець продовольчих і непродовольчих товарів
Заклад	197	30	57	70
Лисичанський професійний торгово-кулінарний ліцей	95		44	
Рубіжанський професійний хіміко-технологічний ліцей		79	Біловодський професійний аграрний ліцей Луганської області	53
Золотівський професійний ліцей		83	Марківський професійний аграрний ліцей	56
Новопсковський професійний аграрний ліцей		83	ДПТНЗ «Сватівський професійний аграрний ліцей»	80
ВП «Регіональний центр професійної освіти Луганського національного університету імені Тараса Шевченка»		133	Старобільський професійний аграрний ліцей	25
Разом	884	30	101	70

Базовою для Закладу є підготовка кадрів із професії «Кухар. Кондитер». Окрім Закладу, підготовку кадрів із цієї професії здійснюють ще дев'ять установ П(ПТ)О регіону, два з яких розміщуються в сусідніх містах. Загальний контингент здобувачів П(ПТ)О регіону, який навчається на професії «Кухар» та «Кухар. Кондитер», становить майже 1000 осіб. Така чисельність здобувачів є значно більшою від офіційної та прогнозованої¹² кількості вакансій з цієї професії в регіоні, навіть без урахування безробітних, які мають професію «Кухар» і «Кондитер» (табл. А.9). Заклад має багаторічний досвід підготовки кадрів для громадського харчування, у ньому наразі зосереджено майже 28% загального контингенту здобувачів із цієї професії всієї області. З 2019 року Заклад залучений до міжнародної програми «Інтер-обмін», завдяки чому його здобувачі пройшли літню виробничу практику та стажування в Болгарії та отримали сертифікати міжнародного зразка. Це забезпечує Закладу певні конкурентні переваги на регіональному та локальному ринках праці, дозволяє зберігати досить високий рівень працевлаштування випускників.

¹² <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/comprehensive-analysis-of-the-regional-labour-market-in-luhansk-.html>

Попит і пропозиції на ринку праці регіону за окремими видами професій

Назва професії	Кількість безробітних за 2020 рік, осіб	Кількість вакансій за 2020 рік, од.	Кількість здобувачів, які навчалися на відповідних професіях у 2020 році, осіб	Прогнозна потреба в кадрах на повному ринку праці на 2021 рік, осіб
Кухар	497	368	884	344
Кондитер	29	12	101	3
Продавець продовольчих товарів	886	792	70	836
Продавець непродовольчих товарів	573	351		268
Майстер ресторанного обслуговування	573	3	30	...

Заклад є монополістом на ринку освітніх послуг регіону з підготовки кадрів із професій «Майстер ресторанного обслуговування», «Продавець продовольчих товарів. Продавець непродовольчих товарів». На цих професіях у Закладі навчається майже 100 здобувачів, хоча прогнозна потреба у продавцях продовольчих і непродовольчих товарів становить понад 1100 осіб. Навіть з урахуванням певної похибки прогнозування, зумовленої відсутністю моніторингу ринку праці випускників, Заклад має підстави для нарощування контингенту здобувачів на професії «Продавець продовольчих товарів. Продавець непродовольчих товарів».

У загальному рейтингу неаграрних закладів П(ПТ)О регіону, за оцінюванням експертів, він посідає третє місце із 16 установ¹³. При самооцінці закладу понад 78% його педагогічних працівників зазначили, що він виглядає краще у порівнянні з іншими закладами П(ПТ)О регіону.

Наразі Заклад є структурною одиницею системи П(ПТ)О регіону, який, з одного боку, має багаторічний досвід і практику підготовки кадрів для сектору торгівлі та громадського харчування, певні конкурентні переваги (можливість продовжити навчання та здобути освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст», потужний майновий комплекс і матеріально-технічна база), з іншого – вирізняється низкою типових проблем і частково ще зберігає застарілі підходи й методи навчання.

¹³ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/analysis-of-the-vocational-education-and-training-system-in-luha.html>

ДОДАТОК Б. SWOT-АНАЛІЗ

SWOT – аналіз діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Завдання:

1. Здійсніть аналіз *сильних сторін* діяльності закладу. Для виокремлення сильних сторін дайте відповідь на запитання: Чим наш заклад кращий за інші? Що він робить краще? За рахунок чого це вдається? Заповніть таблицю (інформація у ній має бути максимально конкретизованою).

Що є сильними сторонами закладу?	На що впливають виокремлені сильні сторони?

2. Здійсніть аналіз *слабких сторін* діяльності закладу. Для виокремлення слабких сторін дайте відповідь на запитання: Чим наш заклад гірший за інші? Що він робить гірше? Чому так відбувається? Заповніть таблицю (інформація у ній має бути максимально конкретизованою).

Що є слабкими сторонами закладу?	На що впливають виокремлені слабкі сторони?

3. Здійсніть аналіз *можливостей* для діяльності закладу. Для виокремлення можливостей дайте відповідь на запитання: Які фактори зовнішнього середовища є сприятливими для розвитку закладу сьогодні? Які фактори ймовірно сприятимуть розвитку закладу у майбутньому? Заповніть таблицю (інформація у ній має бути максимально конкретизованою).

Що є можливостями для розвитку закладу?	Як впливають/впливатимуть виокремлені можливості на діяльність закладу?

4. Здійсніть аналіз *загроз* діяльності закладу. Для виокремлення загроз дайте відповідь на запитання: Які фактори зовнішнього середовища не сприяють/перешкоджають розвитку закладу сьогодні? Які фактори ймовірно перешкоджатимуть розвитку закладу у майбутньому? Заповніть таблицю (інформація у ній має бути максимально конкретизованою).

Що є загрозами розвитку закладу?	Як впливають/впливатимуть виокремлені загрози на діяльність закладу?

ДОДАТОК В.

КЕЙСИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ МІСЦЯ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ РЕГІОНУ

КЕЙС І.

Місце Закладу А на ринку освітніх послуг регіону

Заклад А має унікальне географічне положення, адже він розміщується на значній віддалі від крупних населених пунктів і промислових центрів регіону. Крім того, його розміщення в приморській промисловій зоні в значній мірі визначає його спеціалізацію (зокрема, щодо підготовки майбутніх кваліфікованих робітників для суднобудівельної галузі). Таким чином, конкурентне становище закладу визначається наявністю закладів П(ПТ)О безпосередньо у місті, їх спеціалізацією та існуючим рівнем підготовки здобувачів професійної освіти.

З-поміж професій, за якими ведеться первинна професійна підготовка у Закладі, є такі, які створюють для нього унікальні конкурентні переваги. Так, Заклад є єдиною в Україні установою П(ПТ)О, яка здійснює підготовку газорятівників; єдиним в регіоні закладом, що готує машиністів автовишки та автогідропідіймача, машиністів бульдозера, машиністів екскаватора, складальників корпусів металевих суден, слюсарів-ремонтників суднових.

З іншого боку, за низкою професій («Електрозварник ручного зварювання», «Слюсар-ремонтник», «Електрогазозварник», «Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів», «Електрозварник на автоматичних та напівавтоматичних машинах», «Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування», «Маляр», «Муляр», «Кухар», «Кондитер», «Продавець продовольчих товарів», «Продавець непродовольчих товарів», «Оператор комп'ютерного набору», «Швачка») Заклад знаходиться в достатньо потужному конкурентному середовищі (табл. В.1).

Таблиця В.1.

Заклади П(ПТ)О регіону, де ведеться підготовка робітничих кадрів з подібними спеціальностями (станом на 01.10.2020 року)*

Професія	Назва закладу П(ПТ)О
Машиніст крана металургійного виробництва	Державний навчальний заклад «Маріупольський центр професійно-технічної освіти» Маріупольське вище металургійне професійне училище Маріупольський професійний ліцей автотранспорту
Електрозварник ручного зварювання	Покровський професійний ліцей Державний навчальний заклад «Маріупольський центр професійно-технічної освіти» Курахівський професійний ліцей Державний навчальний заклад «Дружківський професійний ліцей» Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Державний навчальний заклад «Бахмутський центр професійно-технічної освіти» Маріупольський професійний машинобудівний ліцей Державний навчальний заклад «Міжрегіональне вище професійне будівельне училище м. Краматорська» Архангельська філія гірничого професійно-технічного училища

Професія	Назва закладу П(ПТ)О
Контролер зварювальних робіт	Покровський професійний ліцей Селидівський професійний ліцей Державний навчальний заклад «Дружківський професійний ліцей» Торецький професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Державний навчальний заклад «Костянтинівське вище професійне училище»
Слюсар-ремонтник	Державний навчальний заклад «Маріупольський центр професійно-технічної освіти» Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Краматорське вище професійне училище Державний навчальний заклад «Бахмутський центр професійно-технічної освіти» Маріупольський професійний машинобудівний ліцей
Електрогазозварник	Маріупольське вище металургійне професійне училище Селидівський професійний ліцей Курахівський професійний ліцей Державний навчальний заклад «Дружківський професійний ліцей» Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти» Торецький професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Державний навчальний заклад «Бахмутський центр професійно-технічної освіти» Маріупольський професійний машинобудівний ліцей Державний навчальний заклад «Костянтинівське вище професійне училище» Авдіївське професійно-технічне училище Слов'янський професійний машинобудівний ліцей Маріупольський коледж ДНВЗ «Приазовський державний технічний університет»
Газорізальник	Маріупольське вище металургійне професійне училище Маріупольський професійний ліцей автотранспорту
Електрозварник на автоматичних та напівавтоматичних машинах	Маріупольський професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Краматорське вище професійне училище Державний навчальний заклад «Бахмутський центр професійно-технічної освіти» Маріупольський професійний машинобудівний ліцей
Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	Державний навчальний заклад «Маріупольський центр професійно-технічної освіти» Маріупольське вище металургійне професійне училище Державний навчальний заклад «Краматорське вище професійне металургійне училище» Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Краматорське вище професійне училище Державний навчальний заклад «Бахмутський центр професійно-технічної освіти» Маріупольський професійний машинобудівний ліцей

Професія	Назва закладу п(п)Т)О
Електрогазозварник	Великоновосілківський професійний ліцей Олександрівський професійний аграрний ліцей Маріупольський професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей сфери послуг
Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів	Великоновосілківський професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей будівництва Костянтинівський професійний будівельний ліцей Державний навчальний заклад «Краматорське вище професійне металургійне училище» Торецький професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Маріупольський професійний ліцей сфери послуг Краматорське вище професійне училище Державний навчальний заклад «Костянтинівське вище професійне училище» Маріупольський професійний аграрний ліцей Авдіївське професійно-технічне училище Державний навчальний заклад «Слов`янський професійний аграрний ліцей» Державний навчальний заклад «Красногорівське вище професійне училище» Міжшкільний навчально-виробничий комбінат трудового навчання та професійної орієнтації учнів 8-11 класів загальноосвітніх шкіл I-III ступенів міста Костянтинівка
Водій автотранспортних засобів (категорія «С»)	Великоновосілківський професійний ліцей Олександрівський професійний аграрний ліцей Маріупольський професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Державний навчальний заклад «Костянтинівське вище професійне училище» Маріупольський професійний аграрний ліцей Авдіївське професійно-технічне училище Державний навчальний заклад «Слов`янський професійний аграрний ліцей» Державний навчальний заклад «Красногорівське вище професійне училище» Міжшкільний навчально-виробничий комбінат трудового навчання та професійної орієнтації учнів 8-11 класів загальноосвітніх шкіл I-III ступенів міста Костянтинівка
Машиніст крана автомобільного	Маріупольський професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Авдіївське професійно-технічне училище Державний навчальний заклад «Слов`янський професійний аграрний ліцей»

Професія	Назва закладу П(ПТ)О
Перукар (перукар-модельєр)	<p>Маріупольський професійний ліцей будівництва</p> <p>Селидівський професійний ліцей</p> <p>Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти»</p> <p>Державний навчальний заклад «Краматорське вище професійне металургійне училище»</p> <p>Маріупольський професійний ліцей автотранспорту</p> <p>Маріупольський професійний ліцей сфери послуг</p> <p>Краматорське вище професійне училище</p> <p>Слов'янський багатопрофільний регіональний центр професійної освіти імені П.Ф. Кривоноса</p> <p>Маріупольський професійний машинобудівний ліцей</p> <p>Державний навчальний заклад «Бахмутський професійний аграрний ліцей»</p> <p>Державний навчальний заклад «Костянтинівське вище професійне училище»</p> <p>Державний навчальний заклад «Донецький центр професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості»</p>

* кольором позначені заклади, які близько розташовані географічно

За низкою професій – «Машиніст крана металургійного виробництва», «Електрозварник ручного зварювання», «Електрогазозварник», «Газорізальник», «Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування», «Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів» – прямими конкурентами є заклади, для яких підготовка за вказаними професіями є профільною (наприклад, Маріупольське вище металургійне професійне училище, Державний навчальний заклад «Маріупольський центр професійно-технічної освіти», Маріупольський професійний машинобудівний ліцей).

Заклад А має низку переваг на ринку освітніх послуг з підготовки фахівців, зокрема: давні традиції підготовки технічного, автомобільного та технологічного профілю; належну матеріально-технічну базу та кадрове забезпечення для такої підготовки; наявність навчально-практичного центру слюсарного напрямку з сучасним обладнанням. Стосовно професій, підготовка за якими ведеться у декількох найближчих закладах П(ПТ)О, то варто посилювати матеріально-технічне забезпечення такої підготовки, здійснювати якісну профорієнтаційну діяльність, опціонально – створювати відповідні навчально-практичні центри.

Варто відзначити, що ринок праці відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти. З одного боку, він є «споживачем» випускників закладів, з іншого – його особливості визначають напрямки та спеціальності підготовки робітників, обсяги державного замовлення тощо. Оптимальним варіантом взаємодії системи професійно-технічної освіти та ринку праці має бути відповідність між потребами останнього та кількістю випускників з різних професій. У регіоні, як і загалом в Україні, існує доволі чітко виражена невідповідність між потребами ринку праці та напрямками підготовки майбутніх кваліфікованих робітників. У відповідності до результатів дослідження «Комплексний аналіз регіонального ринку праці Донецької області»¹⁴ у найближчій перспективі відчуватиметься дефіцит робітників за такими професіями, як «Продавець продовольчих товарів», «Продавець непродовольчих товарів», «Продавець-консультант», «Водій автотранспортних засобів», «Адміністратор», «Підсобний робітник», «Кухар», «Гірник підземний». На думку авторів дослідження, практично за всіма вакансіями у розрізі професій зафіксований дефіцит, тобто пропозиція (чисельність безробітних) перевищує попит. Найбільше не вистачає вакансій за професіями підсобного робітника, водія автотранспортних засобів, продавця продовольчих товарів, продавця непродовольчих товарів, кухара.

¹⁴ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/comprehensive-analysis-of-the-regional-labour-market-in-donetsk.html>

Підрахунки авторів свідчать про те, що в розрізі регіону найбільша щорічна потреба у 2019–2021 роках відчуватиметься за такими професіями, перелік яких подано в таблиці В.2.

Таблиця В.2.

Потреба ринку праці регіону в розрізі окремих професій (на 2019-2021 рр.)

Професія	Потреба ринку праці (кількість осіб)
Водій автотранспортних засобів	2334
Продавець продовольчих товарів	2161
Слюсар-ремонтник	1447
Продавець непродовольчих товарів	1320
Кухар	962
Охоронець	868
Електромонтер з ремонту й обслуговування електроустаткування	755
Машиніст котлів	746

Дані Головного управління статистики в регіоні (станом на 01.01.2021 р.) (табл. В.3) свідчать про актуальні потреби ринку у кваліфікованих робітниках з професій таких економічних напрямів, як металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів (крім машин і устаткування); виробництво електричного устаткування; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання, каналізація, поводження з відходами.

Таблиця В.3.

Професійний склад працівників (за III квартал 2020 року)

Види економічної діяльності	Прийнято, осіб	Звільнено, осіб
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	1823	1678
Виробництво електричного устаткування	140	125
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	918	825
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	770	736

Наразі Заклад А є одним із провідних закладів П(ПТ)О регіону, який, з одного боку, має багаторічний досвід і практику підготовки кадрів для різних секторів економіки, значні конкурентні переваги, з іншого – вирізняється низкою проблем, які потребують першочергового розв'язання. У загальному рейтингу неаграрних закладів П(ПТ)О регіону за оцінюванням експертів¹⁵ він посідає 12 місце з-поміж 32 установ.

Наведена інформація свідчить про необхідність пошуку Закладом А джерел власних конкурентних переваг та поглиблення існуючої спеціалізації у напрямі відповідності перспективним потребам локального та регіонального ринків праці.

КЕЙС II.

Місце Закладу В на ринку освітніх послуг регіону

Заклад В розміщується в межах п'яти близько розташованих міст регіону, між якими існують тісні транспортні та трудові зв'язки. Таке розташування, з одного боку, створює певні конкурентні переваги для закладу (оскільки серед провідних мотивів вибору закладу здобувачами П(ПТ)О знаходиться географічна близькість до населених пунктів їх походження), а з іншого – розташування поблизу низки крупних міст (у яких розташовані заклади освіти різного рівня, у тому числі й заклади професійної (професійно-технічної) освіти), породжує для закладу певні виклики. Ці виклики посилюються також низьким рівнем усвідомленості здобувачів щодо вибору професії – лівова їх частка прийняла рішення на основі порад родичів/друзів/знайомих. Такий зовнішній локус контролю абітурієнтів породжує для закладу необхідність застосування агресивних стратегій рекрутингу здобувачів.

¹⁵ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/analysis-of-the-vocational-education-and-training-system-in-done.html>

З-поміж професій, за якими ведеться первинна професійна підготовка в Закладі В, є такі, які створюють для нього унікальні конкурентні переваги. Так, заклад є єдиним у цьому регіоні, який готує майбутніх кваліфікованих робітників за професіями «Верстатник широкого профілю», «Верстатник широкого профілю. Оператор верстатів з програмним керуванням», «Електрозварник ручного зварювання», «Зварник», «Молодша медична сестра з догляду за хворими», «Оператор швацького устаткування», «Швачка», «Слюсар із складання металевих конструкцій», «Соціальний робітник», «Токар», «Токар-розточувальник». Поглиблення конкурентних переваг за рахунок вказаних професій є можливим лише за умови активної профорієнтаційної роботи серед молоді міста та регіону, а також ведення активної просвітницької роботи серед батьків учнів. Важливим також є здійснення виваженої комунікаційної політики, активізація присутності закладу в інформаційному просторі.

З іншого боку, за низкою професій («Перукар-модельєр», «Кондитер», «Кухар», «Оператор з обробки інформації та програмного забезпечення», «Електрозварник») заклад знаходиться в достатньо потужному конкурентному середовищі (табл. В.4).

Таблиця В.4.

Заклади П(ПТ)О регіону, де ведеться підготовка робітничих кадрів з подібними спеціальностями (станом на 01.10.2020 року)*

Професія	Назва закладу П(ПТ)О
Електрозварник	<p>Маріупольське вище металургійне професійне училище Селидівський професійний ліцей Курахівський професійний ліцей Державний навчальний заклад «Дружківський професійний ліцей» Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти» Торецький професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей Маріупольський професійний ліцей автотранспорту Державний навчальний заклад «Бахмутський центр професійно-технічної освіти» Маріупольський професійний машинобудівний ліцей Державний навчальний заклад «Костянтинівське вище професійне училище» Авдіївське професійно-технічне училище Слов'янський професійний машинобудівний ліцей Маріупольський коледж ДНВЗ «Приазовський державний технічний університет»</p>
Оператор з обробки інформації та програмного забезпечення	<p>Костянтинівський професійний будівельний ліцей Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти» Державний навчальний заклад «Донецький центр професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості»</p>

Професія	Назва закладу П(ПТ)О
Кухар	<p>Державний навчальний заклад «Маріупольський центр професійно-технічної освіти»</p> <p>Маріупольське вище металургійне професійне училище</p> <p>Великоновосілківський професійний ліцей</p> <p>Маріупольський професійний ліцей будівництва</p> <p>Селидівський професійний ліцей</p> <p>Державний навчальний заклад «Білицький професійний ліцей»</p> <p>Костянтинівський професійний будівельний ліцей</p> <p>Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти»</p> <p>Державний навчальний заклад «Краматорське вище професійне металургійне училище»</p> <p>Маріупольський професійний ліцей сфери послуг і торгівлі</p> <p>Торецький професійний ліцей</p> <p>Краматорське вище професійне училище</p> <p>Державний навчальний заклад «Краматорське вище професійне торгово-кулінарне училище»</p> <p>Слов'янський багатoproфільний регіональний центр професійної освіти імені П.Ф. Кривоноса</p> <p>Державний навчальний заклад «Бахмутський центр професійно-технічної освіти»</p> <p>Маріупольський професійний машинобудівний ліцей</p> <p>Державний навчальний заклад «Мирноградський професійний гірничий ліцей»</p> <p>Державний навчальний заклад «Костянтинівське вище професійне училище»</p> <p>Державний навчальний заклад «Красногорівське вище професійне училище»</p> <p>Міжшкільний навчально-виробничий комбінат трудового навчання та професійної орієнтації учнів 8-11 класів загальноосвітніх шкіл I-III ступенів міста Костянтинівка</p> <p>Державний навчальний заклад «Донецький центр професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості»</p>
Кондитер	<p>Державний навчальний заклад «Маріупольський центр професійно-технічної освіти»</p> <p>Великоновосілківський професійний ліцей</p> <p>Маріупольський професійний ліцей будівництва</p> <p>Селидівський професійний ліцей</p> <p>Державний навчальний заклад «Білицький професійний ліцей»</p> <p>Костянтинівський професійний будівельний ліцей</p> <p>Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти»</p> <p>Державний навчальний заклад «Краматорське вище професійне металургійне училище»</p> <p>Маріупольський професійний ліцей сфери послуг і торгівлі</p> <p>Краматорське вище професійне училище</p> <p>Державний навчальний заклад «Краматорське вище професійне торгово-кулінарне училище»</p> <p>Слов'янський багатoproфільний регіональний центр професійної освіти імені П.Ф. Кривоноса</p> <p>Державний навчальний заклад «Бахмутський центр професійно-технічної освіти»</p> <p>Маріупольський професійний машинобудівний ліцей</p> <p>Державний навчальний заклад «Мирноградський професійний гірничий ліцей»</p> <p>Державний навчальний заклад «Костянтинівське вище професійне училище»</p> <p>Державний навчальний заклад «Красногорівське вище професійне училище»</p>

Професія	Назва закладу П(ПТ)О
Перукар-модельєр	<p>Маріупольський професійний ліцей будівництва</p> <p>Селидівський професійний ліцей</p> <p>Державний професійно-технічний навчальний заклад «Краматорський центр професійно-технічної освіти»</p> <p>Державний навчальний заклад «Краматорське вище професійне металургійне училище»</p> <p>Маріупольський професійний ліцей автотранспорту</p> <p>Маріупольський професійний ліцей сфери послуг</p> <p>Краматорське вище професійне училище</p> <p>Слов'янський багатопрофільний регіональний центр професійної освіти імені П.Ф. Кривоноса</p> <p>Маріупольський професійний машинобудівний ліцей</p> <p>Державний навчальний заклад «Бахмутський професійний аграрний ліцей»</p> <p>Державний навчальний заклад «Костянтинівське вище професійне училище»</p> <p>Державний навчальний заклад «Донецький центр професійно-технічної освіти Державної служби зайнятості»</p>

* кольором позначені заклади, які близько розташовані географічно

За низкою професій («Кондитер», «Кухар») прямими конкурентами є заклади, для яких підготовка за вказаними професіями є профільною (наприклад, Державний навчальний заклад «Краматорське вище професійне торгово-кулінарне училище»).

Заклад В має низку переваг на ринку освітніх послуг з підготовки фахівців, зокрема: давні традиції підготовки майбутніх кваліфікованих робітників технічного та технологічного профілю; належну матеріально-технічну базу та кадрове забезпечення для такої підготовки; наявність навчально-практичного центру підготовки за професією «Електрозварник ручного зварювання, Електрозварник на автоматичних та напівавтоматичних зварювальних машинах. Зварник» з сучасним обладнанням. Стосовно професій, підготовка за якими ведеться у декількох найближчих закладах П(ПТ)О, то варто посилювати матеріально-технічне забезпечення такої підготовки, здійснювати якісну профорієнтаційну діяльність, опціонально – створювати відповідні навчально-практичні центри.

Варто відзначити, що ринок праці відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти. З одного боку, він є «споживачем» випускників закладів, з іншого – його особливості визначають напрямки та спеціальності підготовки робітників, обсяги державного замовлення тощо. Оптимальним варіантом взаємодії системи професійно-технічної освіти та ринку праці має бути відповідність між потребами останнього та кількістю випускників з різних професій. У регіоні, як і загалом в Україні, існує доволі чітко виражена невідповідність між потребами ринку праці та напрямками підготовки майбутніх кваліфікованих робітників. У відповідності до результатів дослідження «Комплексний аналіз регіонального ринку праці Донецької області»¹⁶ у найближчій перспективі відчуватиметься дефіцит робітників за такими професіями, як «Продавець продовольчих товарів», «Продавець непродовольчих товарів», «Продавець-консультант», «Водій автотранспортних засобів», «Адміністратор», «Підсобний робітник», «Кухар», «Гірник підземний». На думку авторів дослідження, практично за всіма вакансіями у розрізі професій зафіксовано дефіцит, тобто пропозиція (чисельність безробітних) перевищує попит. У найбільшій мірі не заповнюються вакансії за професіями підсобного робітника, водія автотранспортних засобів, продавця продовольчих товарів, продавця непродовольчих товарів, кухара.

Підрахунки авторів свідчать про те, що в розрізі регіону найбільша щорічна потреба у 2019-2021 роках відчуватиметься за такими професіями (табл. В.5).

¹⁶ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/comprehensive-analysis-of-the-regional-labour-market-in-donetsk.html>

Потреба ринку праці Донецької області в розрізі окремих професій (на 2019-2021 рр.)

Професія	Потреба ринку праці (кількість осіб)
Водій автотранспортних засобів	2334
Продавець продовольчих товарів	2161
Слюсар-ремонтник	1447
Продавець непродовольчих товарів	1320
Кухар	962
Охоронець	868
Електромонтер з ремонту й обслуговування електроустаткування	755
Машиніст котлів	746

Дані Головного управління статистики в регіоні (станом на 01.01.2021 р.) (табл. В.6) свідчать про актуальні потреби ринку у кваліфікованих робітниках з професій таких напрямів економічної діяльності, як металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів (крім машин і устаткування); виробництво електричного устаткування; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання, каналізація, поводження з відходами.

Таблиця В.6.

Професійний склад працівників (за III квартал 2020 року)

Вид економічної діяльності	Прийнято, осіб	Звільнено, осіб
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	1 823	1 678
Виробництво електричного устаткування	140	125
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	918	825
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	770	736

Наразі Заклад В є одним із провідних закладів П(ПТ)О регіону, який, з одного боку, має багаторічний досвід і практику підготовки кадрів для різних секторів економіки, значні конкурентні переваги, з іншого – вирізняється низкою проблем, які потребують першочергового розв'язання. У загальному рейтингу неаграрних закладів П(ПТ)О регіону за оцінюванням експертів¹⁷ він посідає 11 місце серед 32 установ.

Наведена інформація свідчить про необхідність пошуку Закладом В джерел власних конкурентних переваг та поглиблення існуючої спеціалізації у напрямі відповідності перспективним потребам локального та регіонального ринків праці.

КЕЙС III.**Місце Закладу С на ринку освітніх послуг регіону**

Заклад С розміщується в селищі міського типу за 40 км від обласного центра. Він має аграрну спеціалізацію і здійснює підготовку робітничих кадрів за чотирма професіями трьох видів економічної діяльності.

Найбільша кількість здобувачів навчається на профільній для закладу комбінованій професії «Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісгосподарського) виробництва (категорії «А1», «А2», «В1»). Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування. Водій автотранспортних засобів (категорія «С»)» – 96 осіб. Окрім Закладу С, підготовку робітничих кадрів за даною чи подібною спеціальністю в регіоні здійснюють ще п'ять закладів П(ПТ)О аграрної та два заклади неаграрної спеціалізації (табл. В.7). Загальний контингент здобувачів П(ПТ)О, який навчається на даній комбінованій професії в регіоні, становить майже 550 осіб. Якщо врахувати поєднання професії «Водій транспортних засобів» з іншими спеціальностями, то кількість здобувачів зростає майже до 800 осіб. Відтак конкуренція випускників на ринку праці є досить значною.

¹⁷ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/analysis-of-the-vocational-education-and-training-system-in-done.html>

Заклади П(ПТ)О регіону, де ведеться підготовка робітничих кадрів за подібними професіями (2020 р.)

Назва закладу П(ПТ)О	Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва. Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування. Водій транспортних засобів (категорія «С»)
Заклад С	96
Марківський професійний аграрний ліцей	94
ДПТНЗ «Сватівський професійний аграрний ліцей»	104
Попаснянський професійний ліцей залізничного транспорту	70
Новопсковський професійний аграрний ліцей Луганської області	71
Біловодський професійний аграрний ліцей Луганської області	51
ВП «Регіональний центр професійної освіти Луганського національного університету імені Тараса Шевченка»	14
Білокуракинський професійний аграрний ліцей	69
Назва закладу П(ПТ)О	Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних
Заклад С	25
Золотівський професійний ліцей	62
Назва закладу П(ПТ)О	Лаборант хіміко-бактеріологічного аналізу
Заклад С	24
Назва закладу П(ПТ)О	Кравець
Заклад С	24
Лисичанський професійний торгово-кулінарний ліцей	48
ВП «Регіональний центр професійної освіти Луганського національного університету імені Тараса Шевченка»	46
ДПТНЗ «Привільський професійний ліцей»	71
Рубіжанський професійний хіміко-технологічний ліцей	24
ДНЗ «Севєродонецький професійний ліцей»	33

Підготовку фахівців за професією «Кравець» здійснюють у регіоні шість закладів П(ПТ)О, більшість із яких розміщується в межах Лисичансько-Севєродонецької агломерації. Загальний контингент здобувачів професії «Кравець» становить в області близько 250 осіб, що також зумовлює досить високу конкуренцію випускників на регіональному ринку праці.

Значно меншою є конкуренція випускників на ринку праці за спеціальністю «Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних». Зараз підготовку фахівців з даної професії здійснюють лише два заклади П(ПТ)О регіону. У 2020 році на даній спеціальності навчалося близько 90 осіб.

Заклад С наразі є єдиним закладом П(ПТ)О регіону, де здійснюється підготовка робітничих кадрів за професією «Лаборант хіміко-бактеріологічного аналізу». Контингент здобувачів становить 24 особи.

Заклад має певні переваги на регіональному ринку освітніх послуг, зокрема: 1) є монополістом чи майже монополістом з підготовки робітничих кадрів за професіями «Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних» та «Лаборант хіміко-бактеріологічного аналізу»; 2) здійснює підготовку робітничих кадрів за кількома видами економічної діяльності; 3) має значний контингент

здобувачів на профільній для закладу професії; 4) має вищий рівень загального працевлаштування та працевлаштування за фахом випускників.

Поряд із перевагами, Заклад С характеризується і низкою негативних моментів. Перш за все, це стосується високого рівня кошторису витрат на підготовку робітничих кадрів. У 2020 році він становив майже 79,5 тис. грн, що утричі вище від аналогічного показника в Лисичанському професійному торгово-кулінарному ліцеї. Рівень зношеності сільськогосподарської техніки та устаткування становить понад 75%.

Заклад здійснює підготовку робітничих кадрів за різними професіями, які мають неоднаковий попит на ринку праці регіону. Аналіз офіційних даних регіонального центру зайнятості свідчить про те, що чисельність безробітних із таких профільних для Закладу професій, як «Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва», «Тракторист», «Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування», «Водій транспортних засобів» помітно перевищує кількість вакансій. Наприклад, у 2020 році в регіоні було зареєстровано 2902 безробітних, які мають професію «Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва», тоді як кількість вакансій за цей же період становила лише 1861 од. Подібна ситуація і з професією «Водій транспортних засобів», де кількість безробітних на 22% перевищує кількість вакансій, а також із професією «Кравець», де кількість безробітних у п'ять разів більша за кількість вакансій. Ще більш невтішна ситуація із професією «Лаборант хіміко-бактеріологічного аналізу».

Із робітничих професій, підготовка кадрів за якими здійснюється в Закладі С, сприятливу ситуацію на ринку праці регіону має лише спеціальність «Обліковець з реєстрації бухгалтерських даним». Станом на 1 січня 2021 року кількість вакансій з даної професії перевищує кількість безробітних на шість одиниць.

Головними причинами диспропорцій на регіональному ринку праці є відсутність моніторингу випускників П(ПТ)О, недостатнє врахування в регіональному замовленні кон'юнктури ринку праці, незадовільна якість підготовки кадрів і низький рівень заробітної плати, яка пропонується у вакансіях.

Попри розбалансованість ринку праці потреба в робітничих кадрах для сільськогосподарського виробництва залишається в регіоні досить високою. За розрахунками експертів¹⁸, які проводили дослідження ринку праці в першій половині 2019 року, професії «Водій транспортних засобів» і «Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва» належать до найбільш дефіцитних. Потреба регіону у водіях на 2021 рік визначена експертами на рівні 1771 особи, у трактористах машиністах – на рівні 1979 осіб (табл. В.8). Наразі кількість здобувачів, які сумарно навчаються на професіях «Водій транспортних засобів», «Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування» і «Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва» є меншою від прогнозних потреб. Однак така ситуація не може бути підставою для нарощування контингенту здобувачів на цих професіях, оскільки кількість безробітних водіїв і трактористів перевищує кількість вакансій для них. На ринку праці потрібні фахівці, які мають практичні навички роботи на сучасній сільськогосподарській техніці, чого поки що Заклад не може забезпечити.

¹⁸ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/comprehensive-analysis-of-the-regional-labour-market-in-luhansk.html>

**Попит і пропозиції на ринку праці Луганської області
за окремими видами професій**

Назва професії	Кількість безробітних за 2020 рік, осіб	Кількість вакансій за 2020 рік, од.	Кількість здобувачів, які навчалися на відповідних професіях у 2020 році, осіб	Прогнозна потреба в кадрах на повному ринку праці на 2021 рік, осіб
Кравець	20	4	278	1
Тракторист-машиніст сільськогосподарського (лісогосподарського) виробництва	2902	1861	542*	1979
Тракторист	231	146	-	267
Слюсар з ремонту сільськогосподарських машин та устаткування	179	71	452*	128
Водій транспортних засобів	1965	1608	674*	1771
Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних	11	17	87	3
Лаборант хіміко-бактеріологічного аналізу	13	1	24	1
Лаборант хімічного аналізу	52	30	-	39

* – у складі комбінованих професій

З огляду на перспективну потребу у фахівцях, недоцільною, принаймні на даний момент, видається підготовка кадрів за спеціальністю «Лаборант хіміко-бактеріологічного аналізу» та «Кравець». Експерти, які проводили дослідження регіональної системи професійно-технічної освіти Луганської області, у своїх пропозиціях рекомендували Закладу зменшити обсяги підготовки робітників за професією «Лаборант хіміко-бактеріологічного аналізу», що й було зроблено закладом у 2020 році.

Наразі Заклад С є типовим закладом П(ПТ)О регіону аграрної спеціалізації, який, з одного боку, має багаторічний досвід і практику підготовки кадрів, переважно, для сільськогосподарського виробництва, окремі конкурентні переваги, з іншого – характеризується низкою проблем, негативних тенденцій розвитку та ще зберігає застарілі форми й методи навчання. У загальному рейтингу аграрних закладів П(ПТ)О регіону за оцінюванням експертів¹⁹ він посідає третє місце із шести установ. За самооцінкою педагогічного колективу Заклад має кращий вигляд, ніж інші аграрні заклади П(ПТ)О регіону. На це вказують 47% викладачів і майстрів виробничого навчання, які взяли участь в опитуванні.

Наявність певних диспропорцій між потребами у робітничих кадрах на ринку праці регіону та контингентом здобувачів, які навчаються на різних професіях у Закладі, потребує від його керівництва проведення зваженої політики у сфері підготовки кадрів за наявними та новими професіями.

КЕЙС IV.

Місце Закладу D на ринку освітніх послуг регіону

Заклад D розміщується у межах трьох близько розташованих міст регіону, в яких функціонує сім закладів П(ПТ)О. Підготовку робітничих кадрів з професії «Кухар. Кондитер», окрім Закладу D, здійснюють ще дев'ять закладів П(ПТ)О регіону (табл. В.9), два з яких розміщуються в сусідніх містах. Загальний контингент здобувачів П(ПТ)О, який навчається на даній професії в регіоні, становить майже 900 осіб (табл. В.9). Ще близько 100 осіб навчається на відокремленій професії «Кухар». У трьох закладах П(ПТ)О міст Лисичанська, Северодонецька та Рубіжного навчається майже 48% здобувачів спеціальностей «Кухар. Кондитер» і «Кухар».

¹⁹ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/analysis-of-the-vocational-education-and-training-system-in-luha.html>

Підготовку фахів за професією «Кравець» здійснюють у регіоні шість закладів П(ПТ)О. В межах Лисичансько-Сєверодонецької агломерації підготовку кадрів за даною професією, окрім Закладу D, здійснюють ще два заклади. Загальний контингент здобувачів професії «Кравець» становить у регіоні близько 250 осіб.

Щодо ж до спеціальностей «Соціальний робітник. Адміністратор», Заклад D є монополістом на ринку освітніх послуг.

Таблиця В.9.

Заклади П(ПТ)О регіону, де ведеться підготовка робітничих кадрів за подібними професіями (2020 р.)

Назва закладу П(ПТ)О	Кухар. Кондитер	Кухар	Назва закладу П(ПТ)О	Кухар. Кондитер
Заклад D	95	44	Марківський професійний аграрний ліцей	56
Вище професійне училище №93 міста Сєверодонецька	197	57	Новопсковський професійний аграрний ліцей	83
Рубіжанський професійний хіміко-технологічний ліцей	79		ДПТНЗ «Сватівський професійний аграрний ліцей»	80
Біловодський професійний аграрний ліцей Луганської області	53		ВП «Регіональний центр професійної освіти Луганського національного університету імені Тараса Шевченка»	133
Золотівський професійний ліцей	83		Старобільський професійний аграрний ліцей	25
Назва закладу П(ПТ)О	Кравець		Назва закладу П(ПТ)О	Кравець
Заклад D	48		ДПТНЗ «Привільський професійний ліцей»	71
Рубіжанський професійний хіміко-технологічний ліцей	24		Новоайдарський професійний аграрний ліцей	24
ВП «Регіональний центр професійної освіти Луганського національного університету імені Тараса Шевченка»	46		ДНЗ «Сєверодонецький професійний ліцей»	33
Назва закладу П(ПТ)О	Соціальний робітник. Адміністратор			
Заклад D	24			

Заклад має певні переваги на ринку освітніх послуг з підготовки фахівців для закладів громадського харчування та швейного виробництва, оскільки: по-перше, має найменший кошторис витрат на підготовку одного здобувача; по-друге, має давні традиції підготовки відповідних фахівців, належну матеріально-технічну базу та кадрове забезпечення; по-третє, здійснює підготовку робітничих кадрів за професією «Кухар. Кондитер» за дуальною формою навчання.

Поряд із певними перевагами ліцей характеризується і низкою негативних моментів. Перш за все, це стосується будівель навчальних корпусів, майстерень і лабораторій, які побудовані дуже давно й тепер мало придатні для організації інклюзивного навчання. Відсутність у Закладі гуртожитку також створює додаткові перешкоди для навчання у ньому здобувачів з інших населених пунктів.

Заклад D здійснює підготовку робітничих кадрів за професіями, попит на які на ринку праці регіону об'єктивно оцінити складно. Йдеться, насамперед, про професії «Кухар. Кондитер». Причиною такої ситуації є недостатньо повне врахування у центрах зайнятості потреб у робітничих кадрах малих підприємств, а також високий рівень тінізації ринку праці. За офіційними даними регіонального центру зайнятості за 2020 рік кількість безробітних за професією «Кухар. Кондитер», а також подібних професій, становила 617 осіб. При цьому кількість вакансій з даних професій

складала 435 одиниць. Станом на 01.01.2021 року в місті базування закладу було лише дві вакансії кухарів.

Аналогічна ситуація із професією «Кравець», де кількість безробітних у п'ять разів перевищує кількість вакансій.

Водночас на професії «Соціальний робітник» у 2020 році кількість вакансій перевищувала кількість безробітних майже удвічі – 134 та 76 відповідно. При цьому навчається даній професії лише 24 здобувачі.

Висока конкуренція на ринку праці з професій «Кухар. Кондитер», «Кравець», значна кількість безробітних і низький рівень заробітної плати у вакансіях, відсутність об'єктивного моніторингу випускників, реальної потреби регіону та міста в кадрах є тими причинами, які зумовлюють погіршення показників працевлаштування випускників Закладу майже удвічі впродовж 2016-2020 років.

За розрахунками експертів²⁰, які проводили дослідження ринку праці регіону в першій половині 2019 року, професії «Кухар» і «Соціальний робітник» входять до переліку 13 спеціальностей, які в найближчій перспективі користуватимуться найбільшим попитом. Потреба регіону в кухарах і кондитерах на 2021 рік визначена експертами на рівні 347 осіб, у соціальних робітниках – 291 особа (табл. В.10). Наразі кількість здобувачів, які навчаються професії «Кухар. Кондитер», майже утричі перевищує прогнозовані потреби ринку праці, тоді як на професії «Соціальний робітник» – навпаки, є суттєво меншою від ймовірних потреб регіону. За прогнозами експертів у 2021 році потреби в кравцях у регіоні будуть мінімальними – лише одна особа, хоча наразі професії «Кравець» в закладах П(ПТ)О регіону навчається 278 осіб, у т.ч. у Закладі D – 48 осіб.

Зважаючи на викладені вище обґрунтування доцільним видається перегляд контингенту здобувачів Закладу, які навчаються в ньому різним професіям.

Наразі Заклад D є структурною одиницею системи П(ПТ)О регіону, який, з одного боку, має багаторічний досвід і практику підготовки кадрів переважно для сектору торгівлі та громадського харчування, певні конкурентні переваги, з іншого – вирізняється низкою проблем, негативними трендами розвитку та ще зберігає застарілі підходи й методи навчання. У загальному рейтингу неаграрних закладів П(ПТ)О регіону за оцінкою експертів²¹, він посідає друге місце серед 16 установ. При самооцінці Закладу понад 62% його педагогічних працівників зазначили, що він виглядає приблизно однаково з іншими закладами П(ПТ)О регіону.

Таблиця В.10.

Попит і пропозиції на ринку праці регіону за окремими видами професій

Назва професії	Кількість безробітних за січень-листопад 2020 року, осіб	Кількість вакансій за січень-листопад 2020 року, од.	Кількість здобувачів, які навчалися відповідним професіям у 2020 році, осіб	Прогнозна потреба в кадрах на повному ринку праці на 2021 рік, осіб
Кухар. Кондитер	488	354	985	347
Соціальний робітник	76	106	24	291
Кравець	20	4	278	1
Адміністратор	78	50	24	46

Наявність диспропорцій між потребами у робітничих кадрах на ринку праці регіону та контингентом учнів у Закладі, потребує від його керівництва більш ретельно підходити як до визначення кількості здобувачів, які набувають певний фах, так і до ліцензування нових професій.

²⁰ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/comprehensive-analysis-of-the-regional-labour-market-in-luhansk.html>

²¹ <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/analysis-of-the-vocational-education-and-training-system-in-luha.html>

ДОДАТОК Г.

СТВОРЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОПИТУВАЛЬНИКІВ ДЛЯ РІЗНИХ ГРУП СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Опитування учасників освітнього процесу проводилося з метою аналізу сучасного стану, визначення ключових проблем і перспективних напрямків розвитку Маріупольського професійного ліцею автотранспорту. Загалом в опитуванні взяли участь три особи зі складу керівників закладу, двадцять викладачів і майстрів виробничого навчання та 94 здобувачі П(ПТ)О. Опитування проводилося в першій декаді грудня 2020 року.

Керівники закладу

Запитання 1. Чи задовольняють вас професійні стандарти, навчальні плани та програми, за якими ведеться підготовка робітничих кадрів у вашому закладі П(ПТ)О?

Думки керівників Маріупольського професійного ліцею автотранспорту щодо професійних стандартів розділилися. Дві третини респондентів вказали на те, що професійні стандарти, навчальні плани і програми, за якими ведеться підготовка робітничих кадрів в закладі, скоріше їх задовольняють. Третина респондентів вказали на те, що їх скоріше не задовольняють існуючі професійні стандарти, навчальні плани і програми (рис.1). Така ситуація є достатньо дихотомічною та може свідчити, з одного боку, про високий рівень задоволеності респондентів якістю професійних стандартів, що опосередковано може породжувати й високий рівень вмотивованості до діяльності, а з іншого – достатньо індивідуальне ставлення до можливості постійного вдосконалення професійних стандартів, навчальних планів і програм.

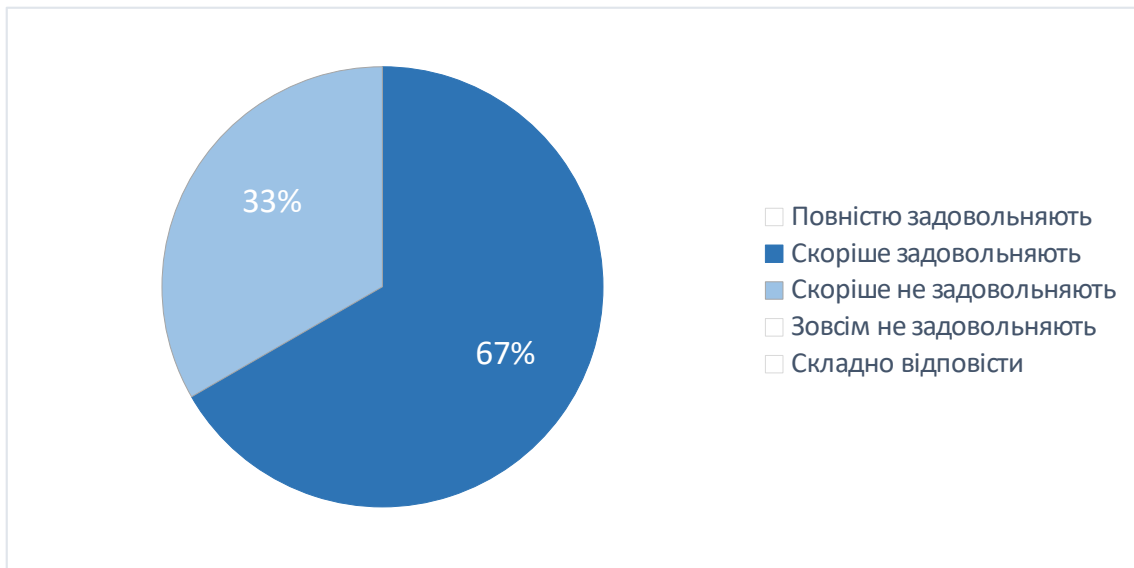


Рис. 1. Рівень задоволеності якістю стандартів

Викладачі та майстри виробничого навчання

Запитання 2. Які форми підвищення кваліфікації є, на вашу думку, найбільш ефективними?

На думку викладачів і майстрів виробничого навчання, найбільш ефективними формами підвищення кваліфікації є: стажування (24% відповідей), відповідні курси підвищення кваліфікації при освітніх закладах (19% відповідей), курси підвищення кваліфікації у роботодавців (17% відповідей). Середній рівень ефективності, на думку респондентів, мають такі форми підвищення кваліфікації, як тренінги (11% відповідей), майстер-класи (13% відповідей) та конференції (8% відповідей). Найменш ефективними формами, на думку респондентів, є круглі столи та методичні семінари (рис.2). Це може свідчити або про можливий негативний попередній досвід участі у

таких заходах, або, за відсутності такого, відсутність інформованості про цінність та можливі ефекти від таких заходів.

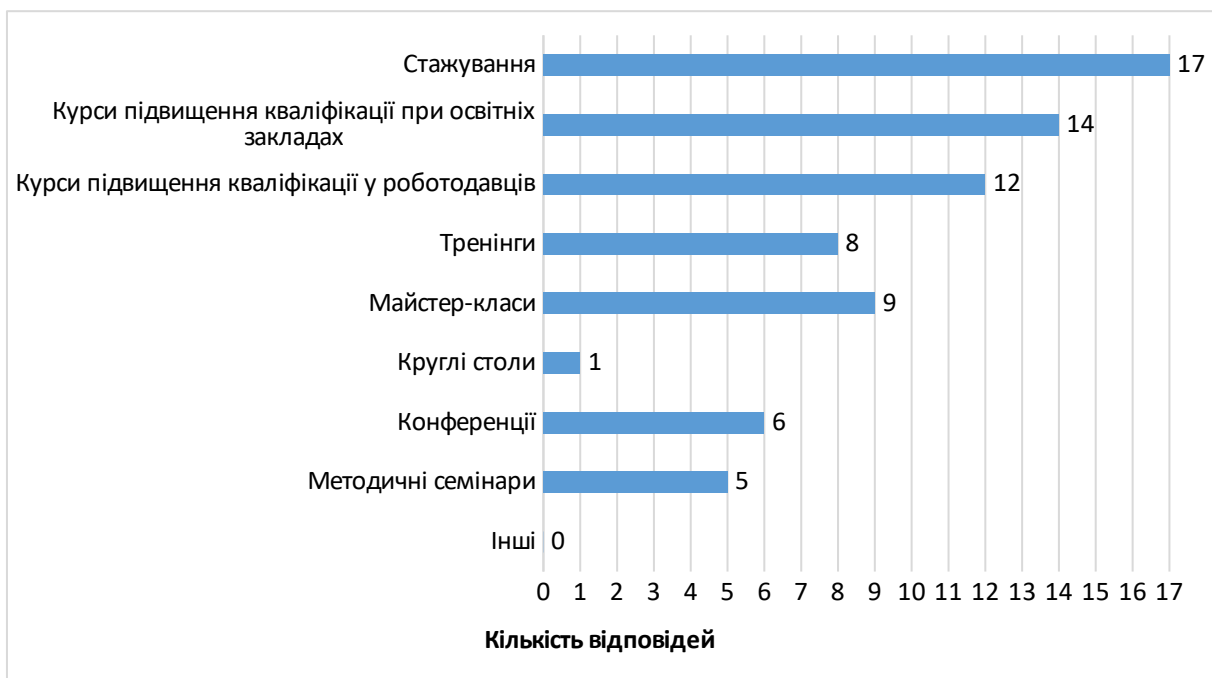


Рис. 2. Форми підвищення кваліфікації (за критерієм ефективності)

Здобувачі професійної (професійно-технічної) освіти

Запитання 1. Чому ви обрали для навчання саме цей заклад П(ПТ)О?

Як свідчать результати відповідей здобувачів на питання анкети, основними причинами, які вплинули на вибір ними для навчання Маріупольського професійного ліцею автотранспорту, стали: бажання отримати робітничу професію (25% респондентів), можливість працевлаштуватися після навчання та отримати пристойну зарплатню (22%) та розташування закладу в місці проживання учнів (20%). Значна частина здобувачів вступила до цього закладу за порадою друзів (знайомих, родичів) та тому, що заклад знаходиться неподалік місця проживання здобувача (рис. 3).

Отримані здобувачами відповіді актуалізують необхідність тісного зв'язку з місцевими роботодавцями та активізації профорієнтаційної роботи серед молоді регіону.

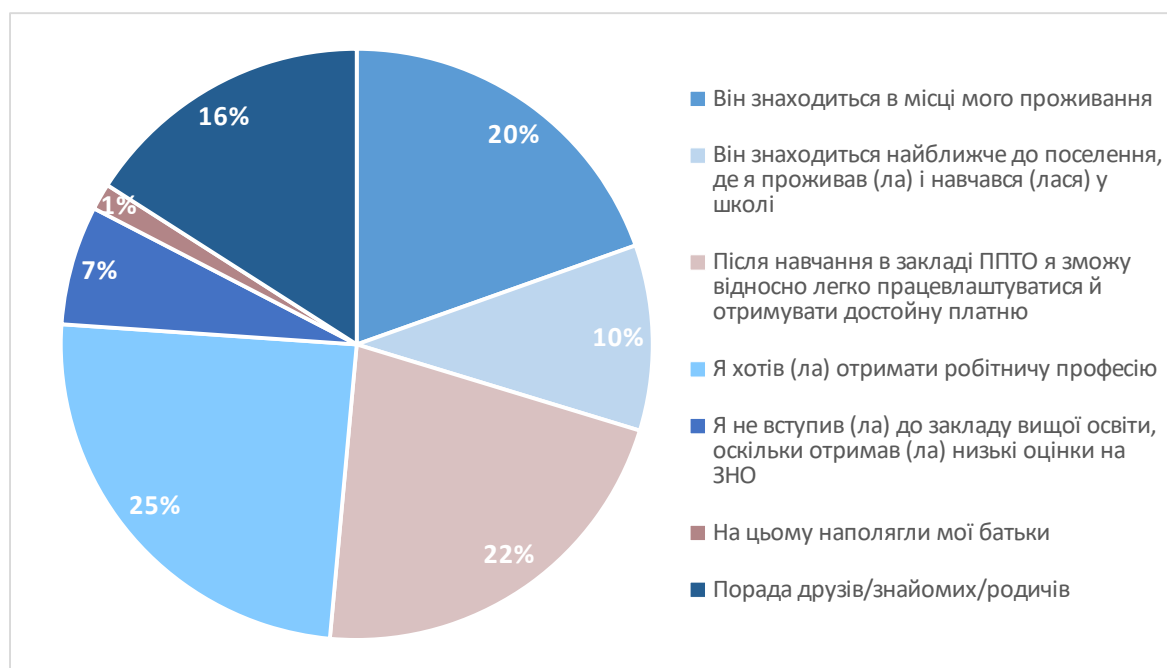


Рис. 3. Причини обрання закладу абітурієнтами

ДОДАТОК Д.

СЦЕНАРІЙ СТРАТЕГІЧНОЇ СЕСІЇ ІЗ ВИОКРЕМЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ

Сценарій стратегічної сесії із визначення стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти

№ етапу	Таймінг	Назва етапу	Мета етапу	Необхідні матеріали, технічні засоби	Функції модератора
1	2	3	4	5	6
1	5	Вступна частина	Висловити подяку учасникам за участь у стратегічній сесії	Фліп-чарт	Висловити подяку учасникам за відвідування заходу; акцентувати увагу на їх експертній ролі, важливості їх експертизи
2	5		Ознайомити учасників з організацією роботи, специфікою роботи у відповідності із методикою номінальних груп		Висвітлити питання організації роботи у стратегічній сесії, етапи роботи, перерви.
3	20	Презентація учасникам мети сесії, ознайомлення із суттю явища «стратегічне управління»	Ознайомити учасників із метою стратегічної сесії, очікуваними результатами; поняттями «стратегічне управління», «стратегічні ініціативи», необхідності їх визначення для формування стратегії розвитку закладу, яка відповідає сучасним реаліям	- ноутбук, проектор; - фліп-чарт; - презентація	Ознайомити учасників із метою стратегічної сесії, очікуваними результатами; поняттями «стратегічне управління», «стратегічні ініціативи», необхідності їх визначення для формування стратегії розвитку закладу, яка відповідає сучасним реаліям.
4	20	Етап генерування ідей	Учасникам пропонується дати відповідь на запитання «Як підвищити ефективність функціонування закладу?»	Кольорові таблички, скотч	Спонукаючи учасників до генерування ідей щодо найбільш ефективних дій, які уможливають максимально результативний розвиток закладу

№ етапу	Таймінг	Назва етапу	Мета етапу	Необхідні матеріали, технічні засоби	Функції модератора
1	2	3	4	5	6
5	20	Систематизація та обговорення ідей	Учасникам пропонується розмістити згенеровані ідеї на дошці, ознайомитись із ними, систематизувати, усунути повтори, обговорити	Кольорові таблички, скотч	Ознайомити учасників із згенерованими ідеями, разом з учасниками систематизувати їх, об'єднавши у гомогенні групи, усунути повтори ідей, запропонувати кожному із учасників виступити «адвокатом» лише однієї ідеї, яка на його думку є найбільш продуктивною.
6	20	Ранжування ідей	Учасникам пропонується висловити власну думку щодо цінності ідей	Конверти, бланки для голосування	Організувати процес голосування (таємного та відкритого), візуалізації голосування, підрахунку голосів, виокремлення ідей-лідерів.
7	5	Підведення підсумків	Ознайомлення із результатами, обговорення	Фліп-чарт	Ознайомити учасників із результатами роботи із виокремлення найбільш суттєвих стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

ДОДАТОК Е.

СЦЕНАРІЙ ФОРСАЙТНОЇ СЕСІЇ З ПРОГНОЗУВАННЯ ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ

Сценарій форсайтної сесії із визначення прогнозних сценаріїв розвитку професійної (професійно-технічної) освіти у регіоні

№ етапу	Таймінг	Назва етапу	Мета етапу	Необхідні матеріали, технічні засоби	Функції модератора
1.	5	Вступна частина	Висловити подяку учасникам за участь у форсайтній сесії	Фото- та відеозапис сесії	Висловити подяку учасникам за відвідування заходу; акцентувати увагу на їхній експертній ролі, важливості їх експертизи
2.	5		Ознайомити учасників з організацією роботи		Питання таймінгу форсайтної сесії, етапи роботи, перерви
3.	10	Ознайомлення учасників із форматом роботи	Проінформувати учасників про формат роботи – форсайтну сесію	Фліп-чарт	Ознайомити учасників із форматом зустрічі – форсайтною сесією, її специфікою, моделлю, методами, що використовуються, інтерактивними технологіями, очікуваними результатами
4.	40	Думка експертного середовища	Ознайомитися з точкою зору стейкхолдерів, які представляють різні вектори впливу на сферу професійної (професійно-технічної) освіти в регіоні (законодавчі та виконавчі органи влади, роботодавці, громадські організації, заклади професійно-технічної та фахової передвищої освіти, науку) про: існуючі тенденції у розвитку сфери, укрупнену ймовірну картину майбутнього (ідеї, технології, вектори розвитку)	Фото- та відеозапис	Представлення експертів, забезпечення виконання регламенту
5.	5	Формування міні-груп	Сформувати міні-групи для подальшої роботи		Сформувати 4 міні-групи (фінансування закладу, управління закладом, забезпечення якості, зміст програм), локалізувати їх географічно

№ етапу	Таймінг	Назва етапу	Мета етапу	Необхідні матеріали, технічні засоби	Функції модератора
6.	5	Інструктаж	Провести інструктаж щодо етапів роботи в міні-групах	Листи формату А1, кольорові маркери	Інструктує учасників про роботу в міні-групах, таймінг, презентацію групової роботи, формулює завдання кожній групі. Завдання групам: створення сценаріїв розвитку сфери професійної (професійно-технічної) освіти у відповідності до обраних векторів; визначення найбільш ймовірного сценарію з урахуванням горизонту планування до 2020 року; формулювання рекомендацій до стратегічних ініціатив; візуалізація результатів на листах формату А1.
7.	40	Робота в міні-групах	Створення сценаріїв розвитку сфери професійної (професійно-технічної) освіти у відповідності до обраних векторів; визначення найбільш ймовірного сценарію з урахуванням горизонту планування до 2020 року; формулювання рекомендацій до стратегічних ініціатив розвитку закладу	Листи формату А1, кольорові маркери	Слідкує за часом, надає консультації, спонукає до візуалізацій
8.	40	Презентація роботи в міні-групах	Ознайомитися з роботою груп, обговорити отримані результати	Фліп-чарт	Модерує презентації, організує обговорення, задає запитання, підсумовує отримані результати, робить акцент на ретроспективному аналізі отриманих результатів
9.	15	Підведення підсумків	Систематизувати отримані дані та обговорити результати	Фліп-чарт	Організовує обговорення отриманих результатів, дебрифінг; подяка за участь експертів у форсайтній сесії.

ДОДАТОК К.

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ SMART У ЦІЛЕПОКЛАДАННІ

Варіант 1.

Сформулюйте наведені нижче завдання, використовуючи модель SMART:

№ з/п	Завдання	Формулювання завдання за SMART
1.	Заміна системи опалювання	
2.	Капітальний ремонт санвузлів навчального корпусу №1 і №2 та заміна системи каналізації	
3.	Заміна вікон у приміщеннях навчального корпусу №1 і №2	
4.	Збільшити рівень заробітної плати викладачів	
5.	Придбати нові учбові автомобілі	
6.	Навчання майстрів та учнів на спеціалізованих сертифікованих станціях ТО (поза межами України)	
7.	Обов'язкове відпрацювання випускниками закладу на підприємствах не менше 1 року (або ж повернення 5% отриманої заробітної плати за увесь період)	
8.	Огородження території закладу парканом	
9.	Проведення уроків теоретичного навчання на розсуд викладача	
10.	Зниження рівня оподаткування підприємств у випадку, якщо учні закладу проходять виробничу практику на його потужностях	
11.	Проживання в гуртожитку закладу випускників, які розпочали трудову діяльність	
12.	Укомплектувати електромонтажну майстерню новим обладнанням	
13.	Придбати комп'ютер для роботи з 3D сканером	
14.	Придбання сучасних токарних верстатів (5) та верстату з ЧПУ	
15.	Придбання наглядних посібників, устаткування та стендів	
16.	Під час профорієнтаційних заходів організувати екскурсії на підприємство	
17.	Підготувати лабораторію (майстерню) для навчання слюсарів-ремонтників, обладнати її сучасним обладнанням	
18.	Зробити ремонт у майстерні перукарів	
19.	Можливість опанування учнями, які навчаються за професіями «Водій категорії «С» та «Тракторист», суміжної професії «Стропальник»	
20.	Придбання трактора для проходження виробничої практики у закладі	
21.	Запровадження дуальної форми навчання	
22.	Включення у навчальний план нових дисциплін – «Основи навігаційної техніки», «Програмування», «Інформаційні технології»	
23.	Укомплектувати групи кількістю менше 25 осіб	
24.	Зробити ремонт у кабінеті спецдисциплін	
25.	Посилення несучих стін будівлі	

Варіант 2.

Сформулюйте наведені нижче завдання, використовуючи модель SMART:

№ з/п	Завдання	Формулювання завдання за SMART
1.	Закупити витратні матеріали для учнів (електроди, листи різної товщини тощо)	
2.	Придбати мультимедійну дошку в кухню-лабораторію	
3.	Встановити безпосередні відносини між здобувачами освіти та роботодавцями з професії «Кухар»	
4.	Придбати збиральний стіл для слюсарної майстерні	
5.	Впровадження дуальної системи навчання за професіями «Верстатник широкого профілю», «Електрогазозварник ручного зварювання»	
6.	Збільшити чисельність учнів за професією «Верстатник широкого профілю» (до 60)	
7.	Обладнати душову кімнату для учнів та викладачів	
8.	Проведення майстер-класів для учнів (за участю відомих кухарів)	
9.	Придбати мультимедійний комплекс для уроків теоретичного навчання	
10.	Оновити комп'ютерну техніку в майстернях	
11.	Створити умови для подальшого навчання учнів у ВНЗ	
12.	Створення НПЦ із професій «Кухар. Кондитер»	
13.	Започаткувати гуртки з питань ІКТ	
14.	Фінансування участі викладачів у семінарах, які проводяться фірмами-виробниками, відомими перукарями-стилістами	
15.	Створення та обладнання методичного кабінету	
16.	Обладнання внутрішнього дворику закладу	
17.	Робота учнівської їдальні	
18.	Посилення профорієнтаційної роботи	
19.	Ліцензування сучасних професій відповідно до потреб регіону («Слюсар-ремонтник», «Офіс-адміністратор»)	
20.	Підвищення рівня теоретичних знань абітурієнтів (з точних наук)	
21.	Придбання комп'ютерів для кожного учня, який навчається за професією «Кухар»	
22.	Придбання сучасних підручників та електронних ресурсів зі спецдисциплін	
23.	Придбання в майстерню перукарів палітри фарбувальної суміші та засобів фіксації волосся (15 комплектів)	
24.	Створення навчально-практичного центру з професії «Верстатник широкого профілю»	
25.	Придбання техніки та програмного забезпечення для роботи з відео та візуалізації	
26.	Модернізація лабораторії за професією «Кухар. Кондитер»	
27.	Створення сучасного комплексу з професії «Перукар»	
28.	Ремонт даху над зварювальною майстернею	
29.	Придбання обладнання для газозварювання та різання	

Варіант 3.

Сформулюйте наведені нижче завдання, використовуючи модель SMART:

№ з/п	Завдання	Формулювання завдання за SMART
1.	Посилення несучих стін будівлі	
2.	Заміна системи опалювання	
3.	Капітальний ремонт санвузлів навчального корпусу №1 і №2 та заміна системи каналізації	
4.	Заміна вікон у приміщеннях навчального корпусу №1 і №2	
5.	Збільшити рівень заробітної плати викладачів	
6.	Придбати нові учбові автомобілі	
7.	Навчання майстрів та учнів на спеціалізованих сертифікованих станціях ТО (поза межами України)	
8.	Обов'язкове відпрацювання випускниками закладу на підприємствах не менше 1 року	
9.	Огородження території ліцею парканом	
10.	Проведення уроків теоретичного навчання на розсуд викладача	
11.	Зниження рівня оподаткування підприємств у випадку, якщо учні закладу проходять виробничу практику на його потужностях	
12.	Проживання в гуртожитку ліцею випускників, які розпочали трудову діяльність	
13.	Укомплектувати електромонтажну майстерню новим обладнанням	
14.	Придбати комп'ютер для роботи з 3D сканером	
15.	Придбання сучасних токарних верстатів (5) та верстату з ЧПУ	
16.	Придбання наглядних посібників, устаткування та стендів	
17.	Під час профорієнтаційних заходів організувати екскурсії на підприємство	
18.	Підготувати лабораторію (майстерню) для навчання слюсарів-ремонтників, обладнати її сучасним обладнанням	
19.	Зробити ремонт у майстерні перукарів	
20.	Можливість опанування учнями, які навчаються за професіями «Водій категорії С» та «Тракторист» суміжної професії «Стропальник»	
21.	Придбання трактора для проходження виробничої практики у закладі	
22.	Запровадження дуальної форми навчання	
23.	Включення у навчальний план нових дисциплін – «Основи навігаційної техніки», «Програмування», «Інформаційні технології»	
24.	Укомплектувати групи кількістю менше 25 осіб	
25.	Зробити ремонт у кабінеті спецдисциплін	

Варіант 4.

Сформулюйте наведені нижче завдання, використовуючи модель SMART:

№ з/п	Завдання	Формулювання завдання за SMART
1.	Створення власної системи опалення корпусу №1	
2.	Комп'ютеризація навчальних аудиторій (інтерактивні дошки, ноутбуки, проектори)	
3.	Ремонт спортивної зали корпусу №1, оснащення її інвентарем	
4.	Надання закладу статусу ВПУ	
5.	Оновлення технічного оснащення лабораторії «Кухар» (пекарські шафи (2), тістомісильні машини (1), духові шафи (5), плити (10), конвекторні плити (2))	
6.	Покращення матеріально-технічного забезпечення професій залізничного профілю	
7.	Діючі макети в кабінетах з підготовки залізничників	
8.	Ліцензування професій «Складальник поїздів», «Провідник пасажирських вагонів», «Кухар 5 розряду», «Кухар. Кондитер. Офіціант»	
9.	Закупівля обладнання для майстерні електрозварників для підготовки кваліфікованих робітників за професією «Електрозварник ручного зварювання»	
10.	Закупівля обладнання для майстерні кравців для підготовки кваліфікованих робітників за професією «Кравець 3, 4 розряду»	
11.	Підвищення рівня знань викладачів та майстрів з питань використання комп'ютерної техніки	
12.	Реконструкція методичного кабінету	
13.	Придбання сучасних верстатів в слюсарню майстерню: свердлильний верстат – 4 заточувальний верстат – 2 зварювальні апарати – 10	
14.	Придбання зварювальних апаратів – 10	
15.	Оснащення комп'ютерною технікою кабінетів філологів	
16.	Доповнити перелік обладнання та матеріалів за професією «Продавець»	
17.	Обладнання спортивних майданчиків	
18.	Проведення 1 раз на місяць майстер-класів кращими шеф-кухарями країни	
19.	Практичне навчання учнів у зарубіжних закладах харчування	

ДОДАТОК Л.

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ «ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ»

Варіант 1.

1. Оберіть одну із операційних цілей, сформульовану для Слов'янського багатoproфільного регіонального центру професійної освіти імені П.Ф. Кривоноса.

Стратегічні цілі	Операційні цілі
1. Зміцнити потенціал і посилити конкурентоспроможність Слов'янського багатoproфільного регіонального центру професійної освіти імені П.Ф. Кривоноса	1.1. Оптимізувати та покращити інфраструктуру закладу
	1.2. Осучаснити матеріально-технічну базу закладу
	1.3. Забезпечити рівний доступ до професійної освіти для різних категорій населення
	1.4. Збільшити спроможність закладу надавати платні послуги
	1.5. Покращити імідж закладу та професійної освіти в цілому
	1.6. Розпочати проектну діяльність закладу
	1.7. Підвищити управлінську спроможність керівників закладу
2. Забезпечити високу якість надання освітніх послуг	2.1. Осучаснити зміст професійно-технічної освіти на засадах компетентнісного підходу
	2.2. Підвищити професійну спроможність колективу
	2.3. Покращити рівень цифровізації закладу та використання сучасних технологій у навчальному процесі
	2.4. Створити систему безперервного професійного розвитку викладачів та майстрів виробничого навчання
3. Забезпечити ефективне партнерство закладу з роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами	3.1. Розширити партнерство закладу з роботодавцями регіону
	3.2. Забезпечити співпрацю з підрозділами Державної служби зайнятості та іншими заінтересованими сторонами
	3.3. Посилити спроможність закладу до співпраці з потенційними інвесторами

2. Для обраної операційної цілі створіть дерево цілей, декомповане до рівня конкретних завдань.

Варіант 2.

1. Оберіть одну із операційних цілей, сформульовану для Маріупольського професійного ліцею автотранспорту.

Стратегічні цілі	Операційні цілі
1. Зміцнити потенціал і посилити конкурентоспроможність Маріупольського професійного ліцею автотранспорту	1.1. Оптимізувати та покращити інфраструктуру ліцею
	1.2. Осучаснити матеріально-технічну базу закладу
	1.3. Забезпечити рівний доступ до професійної освіти для різних категорій населення
	1.4. Збільшити спроможність закладу надавати платні послуги
	1.5. Покращити імідж закладу та професійної освіти в цілому
	1.6. Посилити проектну діяльність закладу
	1.7. Підвищити управлінську спроможність керівників закладу

Стратегічні цілі	Операційні цілі
2. Забезпечити високу якість надання освітніх послуг	2.1. Осучаснити зміст професійно-технічної освіти на засадах компетентнісного підходу
	2.2. Підвищити професійну спроможність колективу
	2.3. Покращити рівень цифровізації закладу та використання сучасних технологій у навчальному процесі
	2.4. Створити систему безперервного професійного розвитку викладачів та майстрів виробничого навчання
3. Забезпечити ефективне партнерство закладу з роботодавцями та іншими заінтересованими сторонами	3.1. Розширити партнерство закладу з роботодавцями регіону
	3.2. Забезпечити співпрацю з підрозділами Державної служби зайнятості та іншими зацікавленими сторонами
	3.3. Посилити спроможність закладу до співпраці з потенційними інвесторами

2. Для обраної операційної цілі створіть дерево цілей, декомповане до рівня конкретних завдань.

Варіант 3.

1. Оберіть одну із операційних цілей, сформульовану для ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти».

Стратегічні цілі	Операційні цілі
1. Зміцнити потенціал і посилити конкурентоспроможність ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти»	1.1. Оптимізувати та покращити інфраструктуру закладу
	1.2. Осучаснити матеріально-технічну базу закладу
	1.3. Забезпечити рівний доступ до професійної освіти для різних категорій населення
	1.4. Збільшити спроможність закладу надавати платні послуги
	1.5. Покращити імідж закладу та професійної освіти в цілому
	1.6. Посилити проектну діяльність закладу
	1.7. Підвищити управлінську спроможність керівників закладу
2. Забезпечити високу якість надання освітніх послуг	2.1. Осучаснити зміст професійно-технічної освіти на засадах компетентнісного підходу
	2.2. Підвищити професійну спроможність колективу
	2.3. Покращити рівень цифровізації закладу та використання сучасних технологій у навчальному процесі
	2.4. Створити систему безперервного професійного розвитку викладачів та майстрів виробничого навчання
3. Забезпечити ефективне партнерство закладу з роботодавцями та іншими заінтересованими сторонами	3.1. Розширити партнерство закладу з роботодавцями регіону
	3.2. Забезпечити співпрацю з підрозділами Державної служби зайнятості та іншими заінтересованими сторонами
	3.3. Посилити спроможність закладу до співпраці з потенційними інвесторами

2. Для обраної операційної цілі створіть дерево цілей, декомповане до рівня конкретних завдань.

Варіант 4.

1. Оберіть одну із операційних цілей, сформульовану для ДНЗ «Бахмутський центр професійно-технічної освіти».

Стратегічні цілі	Операційні цілі
1. Зміцнити потенціал і посилити конкурентоспроможність ДНЗ «Бахмутський центр професійно-технічної освіти»	1.1. Оптимізувати та покращити інфраструктуру закладу
	1.2. Осучаснити матеріально-технічну базу закладу
	1.3. Забезпечити рівний доступ до професійної освіти для різних категорій населення
	1.4. Збільшити спроможність закладу надавати платні послуги
	1.5. Покращити імідж закладу та професійної освіти в цілому
	1.6. Розпочати проектну діяльність закладу
	1.7. Підвищити управлінську спроможність керівників закладу
2. Забезпечити високу якість надання освітніх послуг	2.1. Осучаснити зміст професійно-технічної освіти на засадах компетентнісного підходу
	2.2. Підвищити професійну спроможність колективу
	2.3. Покращити рівень цифровізації закладу та використання сучасних технологій у навчальному процесі
	2.4. Створити систему безперервного професійного розвитку викладачів та майстрів виробничого навчання
3. Забезпечити ефективне партнерство закладу з роботодавцями та іншими заінтересованими сторонами	3.1. Розширити партнерство закладу з роботодавцями регіону
	3.2. Забезпечити співпрацю з підрозділами Державної служби зайнятості та іншими заінтересованими сторонами
	3.3. Посилити спроможність закладу до співпраці з потенційними інвесторами

2. Для обраної операційної цілі створіть дерево цілей, декомповане до рівня конкретних завдань.

ДОДАТОК М.

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ РОЗРОБЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ

Варіант 1.

Нижче представлено перелік завдань, покликаних забезпечити реалізацію операційної цілі 1.1. “Оптимізувати та покращити інфраструктуру закладу” ДНЗ «Бахмутський центр професійно-технічної освіти». Для кожного завдання сформулюйте вичерпний перелік ключових показників результативності.

Код завдання	Формулювання завдання	Ключові показники результативності
1.1.1.	Завершити передачу цілісного майнового комплексу закладу у спільну власність територіальної громади	
1.1.2.	Здійснити інвентаризацію приміщень та території закладу з метою оптимізації їхнього використання у навчально-виховному процесі	
1.1.3.	Обладнати спортивний майданчик	
1.1.4.	Здійснити поточий ремонт навчально-практичного центру будівельних професій («Маляр», «Муляр»)	
1.1.5.	Обладнати санітарно-гігієнічні умови для майстерні з професії «Маляр-штукатур»	
1.1.6.	Здійснити капітальний ремонт у майстерні з професії «Маляр-штукатур»	
1.1.7.	Здійснити капітальний ремонт спортивної зали	
1.1.8.	Здійснити заміну вікон у майстерні автослюсарів	
1.1.9.	Здійснити заміну вікон та системи опалення у майстерні з підготовки швачок	
1.1.10.	Здійснити модернізацію системи опалення	
1.1.11.	Здійснити капітальний ремонт будівель закладу	
1.1.12.	Здійснити благоустрій прилеглої території	
1.1.13.	Здійснити ремонт кабінету кулінарії	
1.1.14.	Відновити роботу їдальні	

У процесі виокремлення ключових показників результативності використовуйте наступну формулу:

Показник =		
Одиниці вимірювання +	Об’єкт аналізу +	Контекст

Варіант 2.

Нижче представлено перелік завдань, покликаних забезпечити реалізацію операційних цілей 1.2. “Осучаснити матеріально-технічну базу закладу”, 1.3. “Забезпечити рівний доступ до професійної освіти для різних категорій населення” та 1.4 “Збільшити спроможність закладу надавати платні послуги” ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти». Для кожного завдання сформулюйте вичерпний перелік ключових показників результативності.

Код завдання	Формулювання завдання	Ключові показники результативності
1.2.1.	Оновити обладнання, устаткування та інструменти	
1.2.2.	Створити навчально-практичні центри зі спеціальностей «Кухар. Кондитер», «Верстатник широкого профілю»	
1.2.3.	Закупити витратні матеріали для здійснення процесу підготовки	
1.3.1.	Здійснити аудит доступності інфраструктури закладу	
1.3.2.	Створити безбар’єрний доступ до усієї інфраструктури закладу	
1.3.3.	Підготувати персонал закладу до надання послуг для осіб з особливими освітніми потребами	
1.3.4.	Забезпечити процес дистанційного (змішаного) навчання учнів	
1.4.1.	Підвищити компетентності адмінперсоналу закладу для надання платних послуг	
1.4.2.	Провести аудит і визначити перелік робіт і послуг для комерційної діяльності	
1.4.3.	Провести інформаційну кампанію, спрямовану на залучення платоспроможних клієнтів	
1.4.4.	Розробити модульні програми короткострокового навчання	
1.4.5.	Створити на базі закладу кваліфікаційний центр із професій	

У процесі виокремлення ключових показників результативності використовуйте наступну формулу:

Показник =		
Одиниці вимірювання +	Об’єкт аналізу +	Контекст

Варіант 3.

Нижче представлено перелік завдань, покликаних забезпечити реалізацію операційної цілі 1.1. “Оптимізувати та покращити інфраструктуру закладу” Маріупольського професійного ліцею автотранспорту на період до 2027 року. Для кожного завдання сформулюйте вичерпний перелік ключових показників результативності.

Код завдання	Формулювання завдання	Ключові показники результативності
1.1.1.	Розробити програму ефективного використання цілісного майнового комплексу закладу, який передано у спільну власність Маріупольської територіальної громади	
1.1.2.	Здійснити інвентаризацію приміщень та території закладу з метою оптимізації їхнього використання у навчально-виховному процесі	
1.1.3.	Здійснити капітальний ремонт зовнішніх стін навчальних корпусів, майстерень, побутового блоку	
1.1.4.	Здійснити капітальний ремонт системи опалення, водопостачання та каналізації навчальних корпусів, майстерень, побутового блоку	
1.1.5.	Здійснити капітальний ремонт санвузлів у навчальному корпусі №2	
1.1.6.	Здійснити ремонт окремих майстерень, навчальних кабінетів, лабораторій	
1.1.7.	Здійснити заміну вікон у приміщеннях навчальних корпусів №1 та №2	
1.1.8.	Здійснити огороження території ліцею парканом	
1.1.9.	Оновлення електропроводки приміщень	
1.1.10.	Підвищення енергоефективності приміщень (утеплення фасадів, стель)	

У процесі виокремлення ключових показників результативності використовуйте наступну формулу:

Показник =		
Одиниці вимірювання +	Об’єкт аналізу +	Контекст

Варіант 4.

Нижче представлено перелік завдань, покликаних забезпечити реалізацію операційної цілі 1.2. “Осучаснити матеріально-технічну базу закладу” Слов’янського багатопрофільного регіонального центру професійної освіти імені П.Ф. Кривоноса на період до 2027 року. Для кожного завдання сформулюйте вичерпний перелік ключових показників результативності.

Код завдання	Формулювання завдання	Ключові показники результативності
1.2.1.	Оновити обладнання, устаткування та інструменти	
1.2.2.	Створити навчально-практичний центр з професії «Виробник художніх виробів з кераміки»	
1.2.3.	Закупити витратні матеріали для здійснення процесу підготовки	
1.2.4.	Обладнати STEM-кабінет	
1.2.5.	Здійснити ремонтні роботи та оснастити майстерні та навчальний кабінет «Технології художніх виробів з кераміки» для підготовки кваліфікованих робітників з професії «Виробник художніх виробів з кераміки 3, 4, 5 розряду»	
1.2.6.	Оснастити кабінет інформатики сучасними комп’ютерами	
1.2.7.	Провести комп’ютеризацію навчальних аудиторій (інтерактивні дошки, ноутбуки, проектори)	
1.2.8.	Оснастити необхідним інвентарем спортивну залу корпусу №1	
1.2.9.	Оновити технічне оснащення лабораторії «Кухар»	
1.2.10.	Оснастити слюсарню майстерню сучасними верстатами	
1.2.11.	Покращити матеріально-технічне забезпечення професій залізничного профілю	
1.2.12.	Придбати обладнання для майстерні кравців для підготовки кваліфікованих робітників за професією «Кравець 3, 4 розряду»	
1.2.13.	Обладнати майстерню електрозварників для підготовки кваліфікованих робітників за професією «Електрозварник ручного зварювання»	

У процесі виокремлення ключових показників результативності використовуйте наступну формулу:

Показник =		
Одиниці вимірювання +	Об’єкт аналізу +	Контекст

ДОДАТОК Н.

ПРИКЛАД ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ

Реалізація завдань Стратегічного та інвестиційного плану розвитку Закладу потребує відповідних фінансових ресурсів. Інвестиційний план розвитку Закладу включає перелік і вартість ремонтних робіт (табл. Н.1), список і вартість обладнання, інструментів і комп'ютерної техніки (табл. Н.2).

З-поміж ремонтних робіт пріоритетним для Закладу є:

- ремонт даху навчального корпусу;
- модернізація системи опалення;
- реконструкція фасаду навчального корпусу №1 з утепленням та оздобленням;
- заміна вікон у корпусах Закладу.

Наразі в Закладі вже реалізовано проєкт ПРООН з ремонту даху навчального корпусу загальною вартістю майже 1,27 млн грн. Орієнтовна загальна вартість першочергових ремонтних робіт, включаючи вже виконаний ремонт даху, становить 7 492 959,0 грн.

Таблиця Н.1.

Обсяг фінансових ресурсів для ремонту будівель і приміщень Закладу

Найменування робіт, що плануються до виконання	Загальна вартість робіт, грн	Орієнтовні терміни виконання	Найменування робіт, що плануються до виконання	Загальна вартість робіт, грн	Орієнтовні терміни виконання
Ремонтні роботи та енергомодернізація					
Ремонт даху навчального корпусу	1 265 600,0 (кошти ПРООН)	2021 рік	Утеплення бокових стін навчального корпусу мінерелізованими плитами, штукатуркою та пофарбуванням (площа 808,8 м ²)	1 363 000,0	2022-2024 роки
Реконструкція опалення: Заміна 114 радіаторів; Встановлення екотруб діаметром 50-439 мм; Встановлення екотруб діаметром 25-520 мм; Заміна арматури та фітінгів	1 118 000,0	2023-2024 роки	Заміна вікон у корпусах ліцею (214 вікон з підвіконнями й відливами)	2 760 000,0	2022-2023 роки
Реконструкція фасаду навчального корпусу №1 з утепленням та оздобленням кольоровими касетонами (площа стін фасаду 411,7 м ²)	986 359,0	2022-2025 роки			
Разом					7 492 959,0

Осучаснення матеріально-технічної бази Закладу передбачає придбання обладнання, технологічних меблів, вентиляційного устаткування для модернізації майстерні з професії «Зварювальник» та комп'ютерної техніки (табл. Н.2). Загальний кошторис фінансових потреб для осучаснення матеріально-технічної бази Закладу становить орієнтовно 2 321 025,0 грн.

Структура та обсяг інвестицій для осучаснення матеріально-технічної бази Закладу

№ п/п	Назва	Модель/Марка/Параметри/ Характеристики	Кількість, шт.	Ціна, грн	Сума, грн
Обладнання для професії «Зварювальник»					
1.	Зварювальний інвертор	Патон ВДИ – 270 PRO – 400V DC MMA/TIG/MIG/MAG (8,6 кВт, 270 А, 380 В)	5	13 000,0	65 000,0
2.	Зварювальний напівавтомат	TESLA WELD MIG/MAG/MMA/330 380В	2	20 000,0	40 000,0
3.	Зварювальний напівавтомат	TESLA WELD MAG/MAG/MMA/TIG 303 220В	1	12 000,0	12 000,0
4.	Балони вуглекислотні	Ємкість 40 л	3	2 500,0	7 500,0
5.	Редуктор вуглекислотний		3	1 200,0	3 600,0
	Разом				128 100,0
Технологічні меблі					
1.	Стіл зварник	ССК-1200	8	15 000,0	120 000,0
2.	Брезент		16 м ²	100,0	1 600,0
	Разом				121 600,0
Вентиляційне обладнання					
1.	Вентиляційна система		8	15 000,0	120 000,0
	Разом				120 000,0
Навчальне обладнання					
1.	Імітаційний тренажер зварника	Apolo WeldTrainer	2	700 000,0	1 400 000,0
	Разом				1 400 000,0
Модернізація комп'ютерного класу					
1.	Системний блок	Qbox I1077 Процесор Чотирьохядерний Intel Core i5-7400 (3.0 - 3.5 ГГц) Чипсет материнської плати Intel® H110 Chipset Обсяг оперативної пам'яті DDR4 8Gb 2133 Потужність БЖ 400 Вт Попередньо встановлене ПЗ Windows 10 Home Тип відеокарти Intel® HD Graphics Обсяг HDD 500 ГБ Оптичний привід DVD+/-RW	17	17 019,0	289 323,0
2.	Монітор	АОС 22В2Н Black (22В2Н/01) 21 дюйм	17	2 590,0	44 030,0
3.	Клавіатура	Дротова Vinga KB110BK USB	17	89,0	1 513,0
4.	Миша	LogicFox LF-MS 000	17	27,0	459,0
	Разом				335 325,0
Забезпечення викладачів і майстрів виробничого навчання комп'ютерною технікою					
	Комп'ютер		9	20000	180 000,0
	Принтер		9	4000	36 000,0
	Разом				216 000,0
	Загальна вартість				2 321 025,0

Загальна сума необхідних для проведення ремонтних робіт та осучаснення матеріально-технічної бази Закладу фінансових ресурсів становить 9 813 984 грн.

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

Кловський узвіз, 1,

Київ 01021, Україна

Тел.: +380 44 253 93 63

www.ua.undp.org

www.facebook.com/UNDPUkraine

twitter.com/UNDPUkraine

www.instagram.com/undpukraine

