

## 1.4. РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

### *DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE FIELD OF VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING*

**Ганна Романова**

доктор педагогічних наук, професор,  
провідний науковий співробітник  
лабораторії зарубіжних систем професійної  
освіти і навчання Інституту професійної  
освіти НАПН України,  
<http://orcid.org/0000-0002-2388-6997>  
[roman-ania@ukr.net](mailto:roman-ania@ukr.net)

**Ganna Romanova**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Leading Researcher of the Laboratory of  
Foreign Systems of Vocational Education and  
Training of the Institute of Vocational  
Education of the NAES of Ukraine,  
<http://orcid.org/0000-0002-2388-6997>  
[roman-ania@ukr.net](mailto:roman-ania@ukr.net)

*Охарактеризовано результати експерименту «Розвиток управлінської компетентності суб'єктів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти» за темою наукового дослідження «Тенденції розвитку державно-приватного партнерства в сфері професійної (професійно-технічної) освіти» Інституту професійної освіти НАПН України (2022–2024 рр.). Зазначено мету, завдання, гіпотезу, експериментальну базу, методи дослідження, описано основні етапи експериментальної. За результатами констатувального етапу дослідження визначено, що в Україні відсутній єдиний алгоритм нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти; низькою є залученість представників бізнесу та громадськості до роботи закладів професійної освіти; процедурно не забезпеченим є процес оцінювання керівниками закладів своїх управлінських умінь; актуальності набуває запровадження модулів і програм з розвитку управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників, до змісту яких входять технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти. У ході формувального етапу експерименту здійснено перевірку ефективності технологій розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти шляхом упровадження навчально-методичного забезпечення їх реалізації, проведення серії науково-практичних заходів та навчання керівників і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти за програмою підвищення кваліфікації. На узагальнювальному етапі проаналізовано результати експерименту, що засвідчили підвищення рівня розвитку управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників закладів професійної освіти і підтвердили гіпотезу щодо ефективності запропонованих технологій.*

*The results of the experiment «Development of managerial competence of subjects of public-private partnership in the field of vocational (vocational-technical) education» on the topic of the scientific research «Trends in the development of public-private partnership in the field of vocational (vocational-technical) education» of the Institute of*

*Vocational Education of the NAES of Ukraine (2022–2024) are characterized. The purpose, objectives, hypothesis, experimental base, research methods are specified, the main stages of experimental work are described. According to the results of the ascertaining stage of the study, it was determined that Ukraine lacks a single algorithm for the regulatory and legal regulation of public-private partnership in the field of vocational education; the involvement of business and public representatives in the work of vocational education institutions is low; the process of assessing the heads of institutions of their managerial skills is procedurally unsecured; the introduction of modules and programs for the development of managerial competence of managers and teachers, the content of which includes technologies for the development of public-private partnership in the field of vocational education, is becoming relevant. During the formative stage of the experiment, the effectiveness of technologies for the development of public-private partnership in the field of vocational (vocational and technical) education was tested by means of educational and methodological support for their implementation, conducting a series of scientific and practical events, and training managers and teachers of vocational (vocational and technical) education institutions under the advanced training program. At the generalization stage, the results of the experiment were analyzed, which showed an increase in the level of development of managerial competence of managers and teaching staff of vocational education institutions and confirmed the hypothesis regarding the effectiveness of the proposed technologies.*

**Ключові слова:** суб'єкти державно-приватного партнерства, управлінська компетентність, професійна (професійно-технічної) освіта, експеримент.

**Keywords:** subjects of public-private partnership, managerial competence, professional (vocational) education, experiment.

В умовах швидких змін на глобальному ринку праці інтеграція освіти, науки і виробництва є провідним чинником для ефективного використання людських ресурсів та посилення міжнародної конкурентоспроможності. Спільні зусилля держави, бізнесу, освітніх та наукових установ, спрямовані на забезпечення сталого розвитку людського капіталу, є основою для економічного процвітання, технологічного прогресу та соціальної стабільності. У цьому контексті важливим напрямом стратегічного розвитку країни є державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. На думку В. Радкевич, воно має спрямовуватись на інтеграцію ресурсів й здійснення експертизи фахівцями державного та приватного секторів інноваційних освітніх проєктів, що охоплюють сучасні технології й методики професійної підготовки кваліфікованих кадрів, а

основною його метою є підвищення якості освітніх послуг з урахуванням техніко-технологічних змін у галузях економіки.<sup>86</sup>

У ході виконання наукового дослідження «Тенденції розвитку державно-приватного партнерства в сфері професійної (професійно-технічної) освіти» (РК 0122U000539, керівник – С. Кравець, завідувач лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання ІПО НАПН України) розроблено технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у воєнний та повоєнний час, зокрема, технологію впровадження моделі розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (автор З. Рябова) та технологію управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства (автори Я. Чепуренко, Є. Царьова).<sup>87</sup>

Суть технології впровадження моделі розвитку ДПП у сфері П(ПТ)О полягає у здійсненні послідовних та взаємопов'язаних етапів, реалізація яких гарантує отримання запланованого результату в межах ДПП, його проектний цикл охоплює передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну фази, а аналіз проектної пропозиції здійснюється за технологічним, економічним та соціально-освітнім критеріями.

Технологія управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства містить новітні управлінські методи і сучасні аспекти управління (зокрема, стратегічне планування, проектний менеджмент, системи менеджменту якості, використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації управлінських процесів), що сприяють підвищенню ефективності управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, які беруть участь в реалізації проектів державно-приватного партнерства; втілює комплексний підхід до управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, що базується на залученні ресурсів та експертизи з державного, приватного та громадського секторів.

З метою перевірки ефективності розроблених технологій проведено експеримент «Розвиток управлінської компетентності

<sup>86</sup> Радкевич, В. О. (2024). Сучасні механізми розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Professional Pedagogics*, 1(28), 1–11. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739607>

<sup>87</sup> Кравець, С. Г., Мордоус, І. О., Попова, В. В., Радкевич, В. О., Рябова, З. В., Царьова, Є. С., & Чепуренко, Я. О. (2023). *Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час*: практичний посібник. ІПО НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740135>

суб'єктів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти».

Як зазначає Я. Чепуренко, ефективність державно-приватного партнерства залежить від раціонального застосування певних методів управління, принципів їх вибору та консолідації на основі природи партнерської взаємодії, нормативного забезпечення та соціальної відповідальності.<sup>88</sup> Існує і підтверджена результатами експерименту зворотна залежність: реалізація державно-приватного партнерства обумовлює розвиток управлінської компетентності його суб'єктів.

Ідея експерименту ґрунтувалася на припущенні, що впровадження у закладах професійної (професійно-технічної) освіти розроблених технологій розвитку державно-приватного партнерства впливатиме на підвищення рівня розвитку управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, що сприятиме зростанню ефективності реалізації проєктів з державно-приватного партнерства (підвищення спроможності закладів професійної (професійно-технічної) освіти до фінансової, академічної, кадрової та організаційної автономії; залучення роботодавців до фінансування, управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти у воєнний та повоєнний час, впровадження інтелектуальних та технологічних інновацій) та якості професійної підготовки майбутніх фахівців.

Серед завдань експерименту – з'ясування стану розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти України, обґрунтування критеріїв та показників управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти; експериментальне доведення ефективності технологій розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у воєнний та повоєнний час.

Експериментальну роботу проведено у 2022–2024 рр. на базі Навчально (науково)-методичні центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти України; Київського вищого професійного училища швейного та перукарського мистецтва; Дніпровського центру професійно-технічної освіти; ДНЗ «Дніпрорудненський професійний ліцей»; Професійно-технічного училища № 8 м. Чернівці; Вищого професійного училища № 3 м. Мукачево; Катюжанського ВПУ; ННЦ

<sup>88</sup> Чепуренко, Я. О. (2023). Методи управління професійною (професійно-технічною) освітою в умовах державно-приватного партнерства. В *Інноваційна професійна освіта, Випуск 2(9): Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції (звітної) Інституту професійної освіти НАПН України* (27–30 березня 2023 р.), 261–265. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735905/>

ПТО НАПН України; ДПТНЗ «Хмельницький центр професійно-технічної освіти сфери послуг»; ВСП «Бурштинський торговельно-економічний фаховий коледж КНТЕУ»; Інституту професійних кваліфікацій; Національного галузевого партнерства «FASHION GLOBUS UKRAINE»; Академії професійної освіти спеціалістів індустрії краси «Партнер Плюс»; Професійної спілки працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України. Загалом в експериментальній роботі брали участь 1370 працівників сфери професійної (професійно-технічної) освіти.

Для вирішення дослідницьких завдань та перевірки висунутої гіпотези застосовувалися різноманітні методи, зокрема: методи збирання інформації (анкетне опитування, експертне оцінювання тощо); експериментальні (педагогічний експеримент); кількісні (математичні та статистичні, зокрема ( $\chi^2$  – критерій Пірсона, t-критерій Стьюдента) та якісні (аналіз, синтез, порівняння) методи опрацювання експериментальних даних.

Експеримент проведено у три етапи: констатувальний, формувальний та узагальнювальний. На констатувальному етапі було визначено експериментальні бази для проведення експерименту, підготовлено його програму, здійснено відповідну експертизу, розроблено анкети для державних та приватних партнерів, керівників і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, проведено анкетування суб'єктів ДПП щодо з'ясування стану його розвитку у сфері професійної (професійно-технічної) освіти України, здійснено аналіз отриманих результатів.

В анкетуванні на констатувальному етапі брав участь 1251 респондент з 12 областей України та м. Києва, з них 10 % – керівники і заступники керівників ЗП(ПТ)О, 42,6 % – викладачі ЗП(ПТ)О, 36,5 % – майстри виробничого навчання і старші майстри ЗП(ПТ)О, 6,8 % – методисти навчально-методичних центрів (кабінетів) П(ПТ)О, ЗП(ПТ)О, 3,9 % – інші працівники ЗП(ПТ)О (психологи, соціальні педагоги, бібліотекарі, керівники гурткової роботи та ін.). Отримані результати засвідчили, що більшість респондентів мають уявлення про ДПП, можуть охарактеризувати його окремі прояви, водночас з практикою його запровадження 71,5 % опитаних не стикалися. Про досвід реалізації проєктів з ДПП зазначили 33,2 % учасника дослідження.

На питання «З якими організаціями, на Вашу думку, легше налагоджувати ДПП?» відповіді розподілилися таким чином: 44,5 % – державної форми власності, 39% – приватної форми власності, 12,9 % – громадськими організаціями, незначна кількість відповідей – «не



знаю», «невідомо» (1,6 %), «з усіма» (1,4 %), «залежно від керівництва» (0,2 %) ,«важко з усіма» (0,2 %), «залежно від професій» (0,1 %), «індивідуально» (0,1 %).

Серед визначених переваг ДПП для закладу освіти значущими виявилися залучення додаткових фінансових ресурсів (приватні інвестиції), сучасного матеріально-технічного обладнання, допомога випускникам у працевлаштуванні, можливість залучення передових технологій, можливість ефективної реалізації дуальної форми навчання, активна участь роботодавців у навчальному процесі, підвищення репутації в очах абітурієнтів, здобувачів освіти, науково-освітньої спільноти, міжнародних партнерів тощо, підвищення економічної і бюджетної ефективності проєктів.

Серед недоліків ДПП респонденти визначили відсутність нормативної бази, яка регулювала б ДПП у сфері професійної освіти, та обмеження прав ЗП(ПТ)О. Основними перепонами для реалізації проєктів з ДПП, на їхню думку, є недостатня обізнаність в питаннях ДПП, труднощі у пошуку партнера, бюрократичні труднощі, пов'язані з документальним оформленням партнерства, а також відсутність ініціативи як з боку керівництва закладу освіти, так і його педагогічних працівників.

Повністю задоволені участю бізнесу у розвитку закладу освіти 31,3 % респондентів. Позитивно, що 51,5 % опитаних зазначили про наявність в їхньому закладі Навчально-практичного центру, водночас про існування кваліфікаційного центру вказали лише 11 %, і 16,6 % відповіли, що створення такого центру планується (за кваліфікаціями, серед яких переважають кухари, кондитери, повари, електромонтери).

Акцентуємо увагу на тому, що лише 5,3 % респондентів вказали, що знайомі з досвідом реалізації ДПП за кордоном і він впроваджується в їхньому закладі, 7,8 % зазначили про таку обізнаність поряд з відсутністю впровадження. Серед 85,3 % опитаних, які відповіли, що не знайомі з таким досвідом, 74,7 % – відзначили, що їх такий досвід цікавить, а 10,6 %, що ні. Найвищий інтерес учасники дослідження виявили до зарубіжного досвіду країн ЄС (74,3 %), а також зазначили про актуальність досвіду США, Канади (17,5 %) та азіатських країн, зокрема Китаю, Індії, Японії (3,6 %).

На запитання «Чи є у Вас досвід управління освітніми (навчальними) проєктами?» відповіли «так» 25,9 % респондентів, з них на рівні закладу – 47,2 %, навчальними проєктами – 26,1 %, регіональними проєктами – 12,3 %. Про досвід міжнародних проєктів зазначили лише 2,2 % опитаних, зокрема це участь у проєктах

Британської Ради, USAID, ПРООН, ЛАСТРАДА, ЮНІСЕФ, Еразмус+, EU4Skills, GIZ «FUTURE PROFІ».

Відзначимо перевагу негативних відповідей щодо досвіду співпраці з роботодавцями:

- про відсутність досвіду розроблення професійних стандартів у такій співпраці зазначили 76,7 % учасників дослідження;
- не брали участі в розробленні освітніх стандартів – 75,7 %;
- не мали досвіду розроблення освітніх програм з професій / спеціальностей – 68,2 %;
- не приймали участі в удосконаленні законодавчих актів та нормативно-правових документів у сфері освіти – 82 %;
- відсутній досвід участі у грантових програмах національних і міжнародних проєктів у сфері освіти та партнерства у 95,8 %;
- не мали досвіду співпраці з вітчизняними та зарубіжними партнерами у сфері освіти 92,1 % опитаних.

На питання «Чи є у Вас спроектовані самостійно авторські методики навчання і виховання; інноваційні педагогічні технології?» відповідь «так надали лише 18,8 % респондентів.

За результатами анкетування, серед напрямів професійного розвитку задля удосконалення здатності до здійснення проєктної діяльності на засадах партнерства респонденти визначили за ступенем використання самонавчання, підвищення кваліфікації, стажування, участь у розробленні професійних, освітніх стандартів / програм з професій / спеціальностей у співпраці із роботодавцями, участь у міжнародних та національних проєктах.

Контент-аналіз відкритих відповідей учасників дослідження щодо проблем управління закладом професійної освіти, які б вони хотіли навчитися ефективно вирішувати, свідчить про пріоритет вдосконалення і розвитку управлінської компетентності, зокрема її маркетингової, консалтингової, аналітичної, комунікативної, правової складових; на другому місці – покращення фінансування, матеріально-технічного забезпечення завдяки проєктам ДПП; на третьому – пошук партнерів і організація співпраці з підприємствами; четверте місце обіймають практична підготовка здобувачів освіти і працевлаштування випускників, п'яте – дуальна форма навчання, шосте поєднує реформування професійної освіти, вдосконалення її нормативно-правового забезпечення і організацію професійно-практичної підготовки в умовах дистанційного навчання, на сьомій позиції – оплата праці, психологічний клімат педагогічного колективу, робота з батьками, профорієнтація, мотивація здобувачів освіти до навчання.

Для оцінки ефективності певних аспектів ДПП і самооцінки значущості для ДПП та розвиненості в себе окремих властивостей управлінської компетентності в анкетуванні було застосовано 10-бальну шкалу, що переводилася у рівні:

- 1,00–3,99 – низький;
- 4,00–6,99 – середній;
- 7,00–8,99 – достатній;
- 9,00–10,00 – високий.

У табл. 1.2 наведено результати оцінювання ролі бізнесу в ДПП у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

Таблиця 1.2

*Результати оцінювання ролі бізнесу в ДПП  
у сфері професійної (професійно-технічної) освіти*

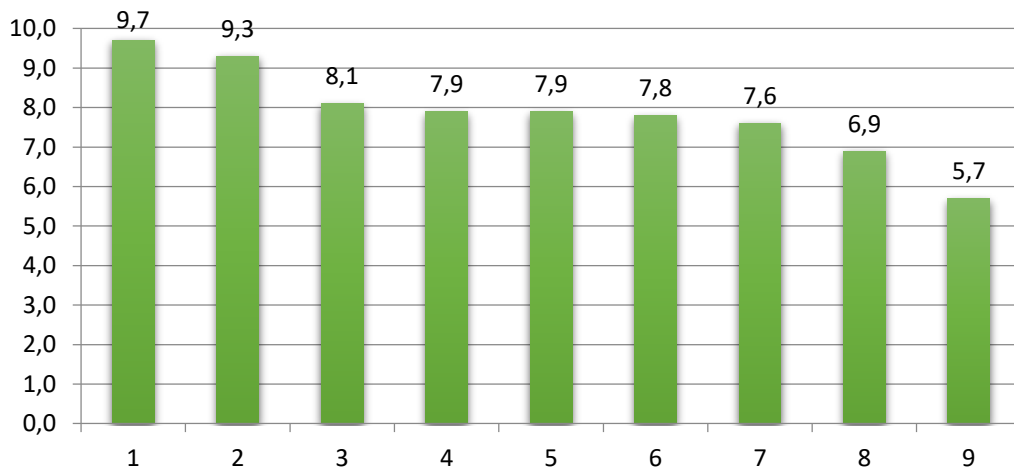
| Показник   | Рівні    |     |           |      |            |             |            |             |
|--|----------|-----|-----------|------|------------|-------------|------------|-------------|
|  | Високий  |     | Достатній |      | Середній   |             | Низький    |             |
|  | <i>n</i> | %   | <i>n</i>  | %    | <i>n</i>   | %           | <i>n</i>   | %           |
| Мотивація бізнесу до організації державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти | 88       | 7   | 237       | 19   | <b>602</b> | <b>49</b>   | 324        | 25          |
| Активність бізнесу в організації та участі у заходах, організованих Вашим закладом                                 | 61       | 4,8 | 191       | 15,3 | <b>572</b> | <b>45,7</b> | 427        | 34,2        |
| Участь бізнесу у створенні та функціонуванні навчально-практичного центру (за наявності)                           | 63       | 6,8 | 147       | 15,8 | 342        | 36,7        | <b>380</b> | <b>40,7</b> |

*Джерело: авторська розробка.*

Отже, в оцінюванні мотивації і активності бізнесу в ДПП переважає середній рівень, тоді як в оцінці його участі у створенні та функціонуванні навчально-практичних центрів (всього 932 відповіді) – низький.

На рис. 1.1 представлено результати оцінювання важливості управлінських компетентностей для вирішення проблем ДПП у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.





1 – Маркетингова компетентність для просування освітніх послуг. 2 – Знання основних підходів в управлінні системою освіти, закладом освіти. 3 – Прийняття ефективних управлінських рішень. 4 – Аналітична компетентність, застосування освітньої аналітики в управлінні. 5 – Формування стратегічних управлінських комунікацій. 6 – Знання технологій управлінського консалтингу. 7 – Управління в умовах державно-приватного партнерства. 8 – Уміння приймати рішення в умовах невизначеності і ризику. 9 – Компетентність в управлінні змінами, впровадженні змін.

Джерело: авторська розробка.

**Рис. 1.1. Результати оцінювання важливості управлінських компетентностей для вирішення проблем ДПП у сфері професійної (професійно-технічної) освіти**

Бачимо, що найвищу оцінку отримала маркетингова компетентність, на другому місці – знання основних підходів в управлінні системою освіти, закладом освіти, на третьому – прийняття ефективних управлінських рішень.

У табл. 1.3 наведено результати самооцінювання прояву окремих властивостей управлінської компетентності.

Отже, у самооцінці прояву всіх запропонованих властивостей управлінської компетентності переважає середній рівень, водночас в оцінці власного інтересу до розвитку проектної діяльності та прагнення до збільшення знань з організації проектної діяльності в освіті та розвитку ДПП кількість респондентів з достатнім і високим рівнем є вищою, ніж з середнім і низьким. Отримані дані свідчать про бракування в учасників дослідження знань, насамперед, щодо способів пошуку грантових програм, національних та міжнародних проектів у сфері освіти та партнерства, щодо змісту, методів та етапів проектної діяльності та щодо нормативно-правових та методичних документів з розроблення професійних, освітніх стандартів / програм з професій / спеціальностей.

Таблиця 1.3

## Самооцінка прояву окремих властивостей управлінської компетентності

| Показник  | Рівні    |      |           |      |            |             |          |      |
|---|----------|------|-----------|------|------------|-------------|----------|------|
|   | Високий  |      | Достатній |      | Середній   |             | Низький  |      |
|   | <i>n</i> | %    | <i>n</i>  | %    | <i>n</i>   | %           | <i>n</i> | %    |
| Власний інтерес до розвитку проєктної діяльності  | 283      | 22,6 | 423       | 33,9 | <b>442</b> | <b>35,3</b> | 103      | 8,2  |
| Рівень усвідомлення ролі національних та міжнародних проєктів у системі професійної (професійно-технічної) освіти на сучасному етапі розвитку суспільства | 238      | 19,0 | 363       | 29,0 | <b>501</b> | <b>40,1</b> | 149      | 11,9 |
| Прагнення до збільшення знань з організації проєктної діяльності в освіті та розвитку ДПП   | 251      | 20,1 | 409       | 32,6 | <b>490</b> | <b>39,2</b> | 101      | 8,1  |
| Знання щодо змісту, методів та етапів проєктної діяльності  | 89       | 7,3  | 321       | 26   | <b>577</b> | <b>46,9</b> | 244      | 19,8 |
| Знання щодо нормативно-правових та методичних документів з розроблення професійних, освітніх стандартів/ програм з професій/ спеціальностей               | 137      | 10,8 | 345       | 27,5 | <b>532</b> | <b>42,4</b> | 237      | 19,3 |
| Знання алгоритмів проєктування методик навчання та виховання; інноваційних педагогічних технологій  | 132      | 10,6 | 416       | 33,2 | <b>519</b> | <b>41,5</b> | 184      | 14,7 |
| Знання щодо способів пошуку грантових програм, національних та міжнародних проєктів у сфері освіти та партнерства   | 56       | 4,5  | 226       | 18,1 | <b>608</b> | <b>48,6</b> | 361      | 28,8 |

Джерело: авторська розробка.

Загалом, результати проведеного на констатувальному етапі експерименту опитування довели, що в Україні відсутній єдиний алгоритм нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства у сфері П(ПТ)О; низькою є залученість представників бізнесу та громадськості до роботи закладу освіти, наслідками чого є зниження ресурсоспроможності освітнього процесу та недостатня відповідність професійних компетентностей випускника потребам ринку праці; процедурно не забезпеченим є процес оцінювання керівниками закладів П(ПТ)О своїх управлінських умінь, актуальності набуває запровадження модулів і програм з розвитку управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників ЗП(ПТ)О, до змісту яких входять технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти.

На формувальному етапі експерименту, учасниками якого стали 119 керівників і педагогічних працівників ЗП(ПТ)О, було розроблено та обґрунтовано структуру, критерії і показники управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, організовано та проведено науково-практичні заходи з упровадження технологій розвитку означеної компетентності. На початку експериментальної роботи було здійснено вхідне анкетування та визначено рівень розвитку управлінської компетентності до здійснення експериментальних впливів.

У структурі управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти визначено такі компоненти: економічно-маркетинговий, планово-прогностичний, стратегічно-організаційний, контрольно-аналітичний, до її критеріїв і показників віднесено ціннісно-мотиваційний (сформованість цінностей і цілей управлінської діяльності, потреб, інтересів, мотивів, установок); когнітивний (сформованість сукупності науково-теоретичних та науково-практичних знань щодо управлінської діяльності); особистісний (сформованість сукупності особистісних якостей, які обов'язково мають бути притаманні професійно компетентному управлінцю); діяльнісний (сформованість сукупності вмінь та навичок, необхідних для вирішення завдань управління); рефлексивний (сформованість здатності до адекватного оцінювання себе як особистості, професіонала, суб'єкта управлінської діяльності). Визначено чотири рівні управлінської компетентності суб'єктів ДПП: низький, що є репродуктивним і пов'язаний з відтворенням окремих засвоєних алгоритмів управлінської діяльності; середній, що дозволяє більш

цілісно реконструювати процес управління у відносно стабільних умовах; достатній, що характеризується варіативністю підходів до управління залежно від умов; високий, що демонструє здатність до ефективного управління у невизначених умовах.

У ході формувального етапу експерименту здійснено перевірку ефективності технології впровадження моделі розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та технології управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства шляхом навчально-методичного забезпечення їх реалізації, проведення серії науково-практичних заходів та навчання керівників і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти за програмою підвищення кваліфікації. Зокрема, у систему управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти впроваджено практичні посібники «Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час»,<sup>89</sup> «Зарубіжний досвід розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання»,<sup>90</sup> методичний посібник «Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України»,<sup>91</sup> методичні рекомендації «Механізми державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час»,<sup>92</sup> термінологічний словник «Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти».<sup>93</sup>

Поширення кращих практик партнерської взаємодії науковими співробітниками лабораторії зарубіжних систем професійної освіти і навчання Інституту професійної освіти НАПН України здійснювалося

<sup>89</sup> Кравець, С. Г., Мордоус, І. О., Попова, В. В., Радкевич, В. О., Рябова, З. В., Царьова, Є. С., & Чепуренко, Я. О. (2023). *Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час*: практичний посібник. ІПО НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740135>

<sup>90</sup> Радкевич, В. О., Попова, В. В., Джурило, А. П., & Вороніна-Пригодій, Д. А. (2023). *Зарубіжний досвід розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання*: практичний посібник. ІПО НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739931>

<sup>91</sup> Радкевич, В. О. (ред.), Попова, В. В., Рябова, З. В., Кравець, С. Г., Радкевич, О. П., Чепуренко, Я. О., Вороніна-Пригодій, Д. А., & Слободяник, О. В. (2023). *Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України*: методичний посібник. ІПО НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739853>

<sup>92</sup> Радкевич, В. О. (ред.), Кравець, С. Г. (ред.), Попова, В. В., Чепуренко, Я. О., & Крячко, В. І. (2024). *Механізми державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час*: методичні рекомендації. ІПО НАПН України. <https://ivet.edu.ua/12974/novi-vydannya-5/>

<sup>93</sup> Вороніна-Пригодій, Д. А., Попова, В. В., Радкевич, О. П., Слободяник, О., & Чепуренко, Я. О. (2022). *Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти*: термінологічний словник. ІПО НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/733903/>

в ході науково-практичних заходів, що проводилися в онлайн форматі із максимальним охопленням цільової аудиторії, зокрема V Міжнародної науково-практичної конференції «Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства» (17 жовтня 2024);<sup>94</sup> Всеукраїнського науково-практичного вебінару «Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти: виклики та перспективи» (16 лютого 2023);<sup>95</sup> Всеукраїнського науково-практичного вебінару «Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти: вітчизняний і зарубіжний досвід (28 березня 2023 р.) у рамках роботи XVII Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції «Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання»;<sup>96</sup> Всеукраїнського науково-практичного (циклічного) вебінару «Організація консалтингової діяльності в закладах професійної (професійно-технічної) освіти» у рамках Всеукраїнського фестивалю науки – 2023 (15 травня 2023 р.);<sup>97</sup> Науково-практичного вебінару «Кращі практики державно-приватного партнерства у країнах Європейського Союзу» (28 вересня 2023);<sup>98</sup> Всеукраїнського вебінару «Формування нових механізмів управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні» (29 вересня 2023 р.);<sup>99</sup> Всеукраїнського навчального вебінару «Технологічні аспекти застосування державно-приватного партнерства у закладах професійної (професійно-технічної) освіти» (14 грудня 2023 р.);<sup>100</sup> Всеукраїнського науково-практичного вебінару

<sup>94</sup> ІПО НАПН України. (2024с). Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/13029/profesiyna-osvitav-umovah-stalogo-rozvytku-suspilstva/>

<sup>95</sup> ІПО НАПН України. (2023с). Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти: виклики та перспективи. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/3061/vseukrayinskyj-naukovo-praktychnyj-v/>

<sup>96</sup> ІПО НАПН України. (2023d). Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти: вітчизняний і зарубіжний досвід. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/5362/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-u-rozvytku-profesijnoyi-osvity-vitchyznyanyj-i-zarubizhnyj-dosvid/>

<sup>97</sup> ІПО НАПН України. (2023f). Організація консалтингової діяльності в закладах професійної (професійно-технічної) освіти. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/6806/organizacziya-konsaltingovoyi-diyalnosti-v-zakladah-profesijnoyiprofesijno-tehnichnoyiosvity/>

<sup>98</sup> ІПО НАПН України. (2023е). Кращі практики державно-приватного партнерства у країнах Європейського Союзу. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/7744/krashhi-praktyku-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva-u-krayinah-yevropejskogo-soyuzu/>

<sup>99</sup> ІПО НАПН України. (2023а). Всеукраїнський вебінар. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/7737/vseukrayinskyj-vebinar/>

<sup>100</sup> ІПО НАПН України. (2023b). Всеукраїнський навчальний вебінар «Технологічні аспекти застосування державно-приватного партнерства у закладах професійної (професійно-технічної) освіти». *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/9783/vseukrayinskyj-navchalnyj-vebinar-tehnologichni-aspekty-zastosuvannya-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva-u-zakladah-profesijnoyi-profesijno-tehnichnoyi-osvity/>



«Механізми впровадження зарубіжного досвіду публічно-приватного партнерства у професійну (професійно-технічну) та фахову передвищу освіту в Україні» (4 березня 2024) у рамках роботи XVIII Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції «Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання»;<sup>101</sup> Круглого столу «Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти в сучасних умовах» у рамках Всеукраїнського фестивалю науки – 2024 (22 травня 2024 р.)<sup>102</sup> та ін.

Складовою експериментальної роботи було навчання керівників і педагогічних працівників ЗП(ПТ)О за змістовим модулем «Технології прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків» в обсязі 10 навчальних годин в рамках загальної програми підвищення кваліфікації ІПО НАПН України для науково-педагогічних і педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, підприємств та установ, що реалізують державну політику в галузі освіти. Я. Чепуренко розроблено і впроваджено також програму підвищення кваліфікації «Сучасні технології управління закладом освіти»<sup>103</sup> для керівників закладів професійної (професійно-технічної) і фахової передвищої освіти. Метою програми є формування знань, умінь і навичок, спрямованих на розвиток управлінської компетентності, як органічного складника професійної компетентності керівника закладу освіти. Програма для керівників ЗП(ПТ)О спрямована на: вдосконалення навичок прийняття ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності та ризиків; формування цілісного розуміння сутності управління змінами у закладі професійної (професійно-технічної) освіти; розширення знань про ефективні технології управління персоналом; розвиток уміння раціональної організації управлінських комунікацій.<sup>104</sup> Під час занять здобувачі опрацьовують чотири змістові модулі: «Технології прийняття рішень в умовах невизначеності та ризиків», «Технології управління змінами у закладі освіти», «Технології управління

<sup>101</sup> ІПО НАПН України. (2024b). Механізми впровадження зарубіжного досвіду публічно-приватного партнерства у професійну (професійно-технічну) та фахову передвищу освіту в Україні. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/10737/mehanizmy-vprovadzheniya-zarubizhnogo-dosvidu-publichno-pryvatnogo-partnerstva-u-profesijnu-profesijno-tehnichnu-ta-fahovu-peredvyshhu-osvitu-v-ukrayini/>

<sup>102</sup> ІПО НАПН України. (2024a). Державно-приватне партнерство у розвитку професійної освіти в сучасних умовах. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/11706/derzhavno-pryvatne-partnerstvo-u-rozvytku-profesijnoyi-osvity-v-suchasnyh-umovah/>

<sup>103</sup> ІПО НАПН України. (2023i). Сучасні технології управління. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/5576/suchasni-tehnologiyi-upravlinnya/>

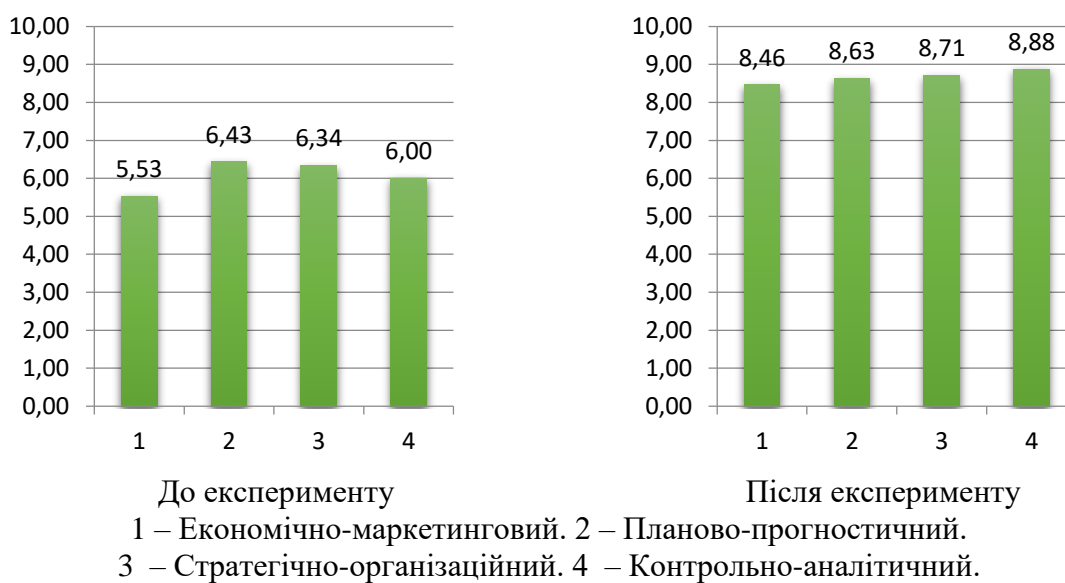
<sup>104</sup> ІПО НАПН України. (2023g). Підвищення кваліфікації керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти. *Новини ІПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/7220/pidvyshhenya-kvalifikaciyi-kerivnykiv-zakladiv-profesijnoyi-profesijno-tehnichnoyi-osvity/>

персоналом закладу освіти», «Комунікативні технології в управлінні закладом освіти».

У рамках спільного проєкту Центру професійного розвитку педагогічних працівників міста Києва та Інституту професійної освіти Національної академії педагогічних наук України проведено цикл семінарів «Сучасні технології управління закладом освіти». <sup>105</sup>

На узагальнювальному етапі експерименту визначено рівень розвитку управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників закладів П(ПТ)О після реалізації експериментальних чинників формульованого етапу (контрольне анкетування), здійснено порівняльний аналіз результатів експерименту. На сьогодні відповідно до програми експерименту триває організація та проведення науково-практичних заходів з узагальнення отриманих результатів.

Наведемо результати комплексного оцінювання рівнів розвитку управлінської компетентності суб'єктів ДПП до та після експерименту за шкалою від 0 до 10 балів (рис. 1.2).



Джерело: авторська розробка.

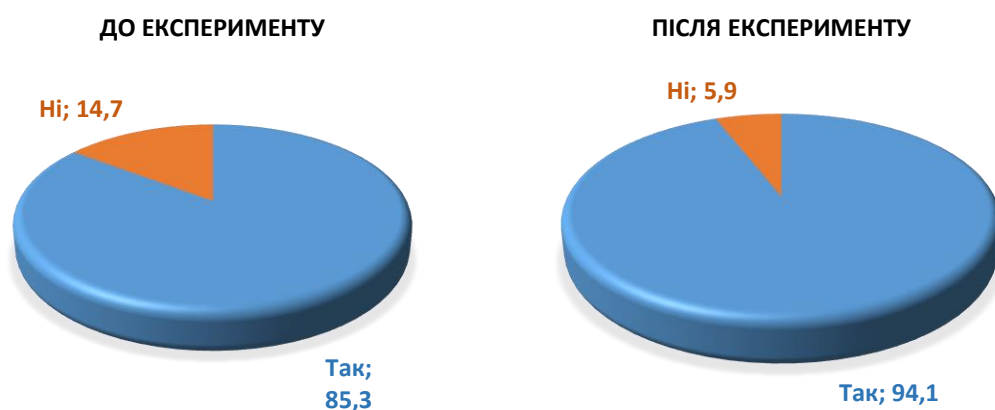
**Рис. 1.2. Результати оцінювання рівнів розвитку управлінської компетентності суб'єктів ДПП до та після експерименту**

Отже, підвищення оцінок спостерігається для всіх компонентів управлінської компетентності, але найбільше зростання характерне для економічно-маркетингового та контрольно-аналітичного.

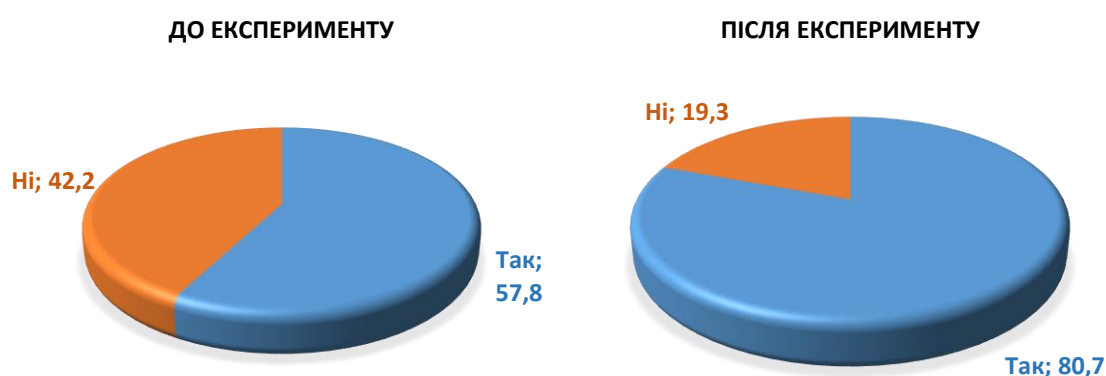
<sup>105</sup> ПО НАПН України. (2023h). Спільний проєкт Центру професійного розвитку педагогічних працівників міста Києва та Інституту професійної освіти Національної академії педагогічних наук України. *Новини ПО НАПН України*. <https://ivet.edu.ua/3928/spilnyj-proyekt-czentru-profesijnogo/>

Акцентуємо увагу на позитивній динаміці щодо розвитку самоменеджменту учасників експерименту (рис. 1.3).

*Чи вважаєте Ви, що технології самоменеджменту є важливими для професійного розвитку?*



*Чи застосовуєте Ви у своїй діяльності технології самоменеджменту?*



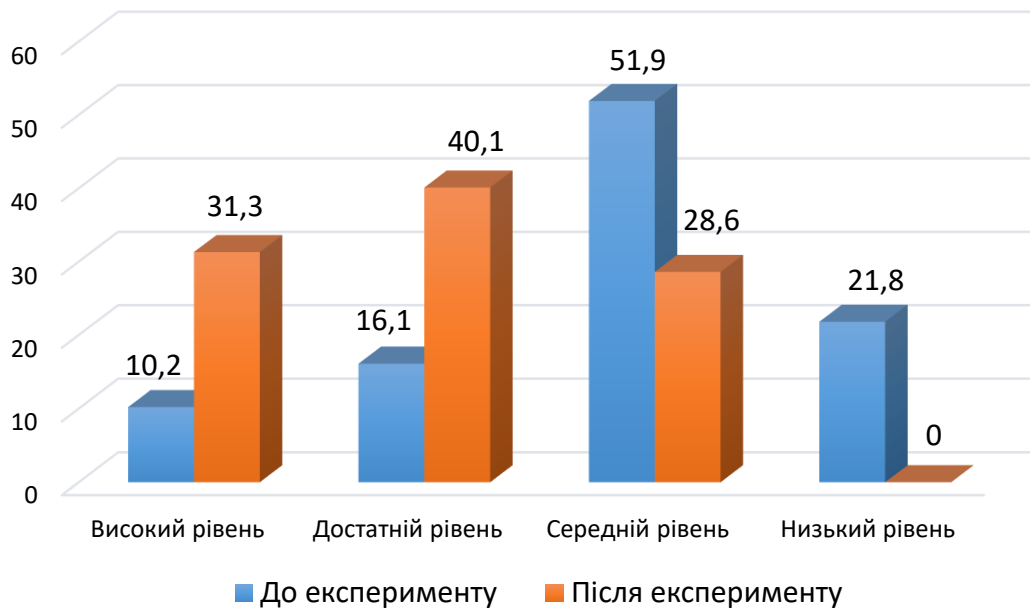
Джерело: авторська розробка.

**Рис. 1.3.** Динаміка щодо розвитку самоменеджменту учасників експерименту

Спостерігаємо позитивні зміни і у ставленні до важливості технологій самоменеджменту, і в їх практичному застосуванні.

На рис. 1.4 представлено динаміку розвитку управлінської компетентності суб'єктів ДПП.

Отримані дані свідчать про підвищення рівня розвитку управлінської компетентності керівників і педагогічних працівників ЗП(ПТ)О, що є підтвердженням ефективності запропонованих технологій розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Відзначимо такі результати після експерименту, як кількісне переважаюче достатнього рівня, значне підвищення високого рівня, відсутність прояву низького рівня.



Джерело: авторська розробка.

**Рис. 1.4. Динаміка розвитку управлінської компетентності суб'єктів ДПП**

Отже, результати експериментального дослідження засвідчили досягнення мети і розв'язання поставлених завдань. Наразі здійснюється адвокація отриманих результатів<sup>106</sup> через їх оприлюднення на масових науково-практичних заходах, у періодичних і продовжуваних виданнях, підготовку розділів монографій та інформаційно-аналітичних матеріалів з відповідними рекомендаціями, чому сприяє дорадча, консультативна, експертна та публікаційна діяльність науковців.

<sup>106</sup> Радкевич, В., & Єршова, Л. (2024). Науково-методичне забезпечення експериментальної роботи в закладах професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти: За матеріалами наукової доповіді на засіданні Президії Національної академії педагогічних наук України, 16 травня 2024 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6127>