

1.1.

**Дорожня карта розвитку партнерства
у сфері професійної освіти****Валентина Радкевич**

За сучасних умов техніко-технологічного розвитку національної економіки підвищуються вимоги до рівня кваліфікації робітничих кадрів, а, отже, до якості їхньої професійної підготовки у закладах професійної освіти (далі – ЗПО). З огляду на це, зростає роль партнерства як універсального інституту, що поєднує планування і ринкове саморегулювання відносин між представниками органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, приватного сектору тощо для забезпечення фінансової, матеріально-технічної, експертної підтримки розвитку професійної освіти. Ураховуючи зниження рівня фінансування з державного бюджету, партнерство позитивно позначається на розширенні участі приватного бізнесу в інвестуванні професійної підготовки кваліфікованих фахівців для підвищення її відповідності сучасним вимогам і потребам ринку праці.

Ефективним інструментом розвитку партнерства у сфері професійної освіти є *дорожня карта*, структурними компонентами якої є: *цілі партнерства; основні напрями діяльності партнерів у рамках проєкту; учасники; ресурси; процеси управління; механізми моніторингу та оцінювання результатів проєктів; ризики і стратегії їх мінімізації; шляхи взаємодії з громадськістю та залучення стейкхолдерів до реалізації проєктів* тощо. Зокрема, визначення *цілей партнерства* є ключовим структурним компонентом, що потребує чіткого розуміння спільних інтересів та очікувань сторін партнерства – закладу професійної освіти і приватного партнера. У цьому контексті важливо, насамперед, здійснити аналіз поточного стану діяльності ЗПО та потенційного приватного партнера, щоб ідентифікувати проблеми і перспективи співпраці. Це передбачає визначення прогалин у змісті освітніх і навчальних програм, потреб у новому обладнанні, технологіях, а також можливостей покращення практичного навчання здобувачів освіти.

Аналіз поточного стану діяльності ЗПО полягає у зборі даних про кількість здобувачів освіти, наявність стандартів професійної освіти, навчальних програм, а також результати навчання здобувачів освіти. Важливо оцінити, наскільки зміст програм відповідає потребам ринку праці, проаналізувати затребуваність сучасних професійних кваліфікацій. Окрім того, оцінюється якість освітніх методик, навчальної та матеріально-технічної бази, зворотного зв'язку від здобувачів освіти, випускників і роботодавців. Щодо оцінювання матеріально-технічної бази ЗПО, то цей процес ґрунтується на результатах інвентаризації наявного обладнання, технологічних засобів та інших ресурсів, що використовуються в освітньому процесі. Оцінюванню також підлягає стан будівель і споруд, що використовуються для

освітніх цілей, їх відповідність санітарним нормам і стандартам безпеки. Виявлені недоліки й обмеження матеріально-технічної бази можуть свідчити про необхідність інвестицій у модернізацію соціальної та освітньої інфраструктури.

Оцінювання кадрового потенціалу передбачає здійснення аналізу кількісного та якісного складу педагогічного персоналу ЗПО. Для цього вивчається їхній рівень освіти, досвід, професійні досягнення та інформація про стан підвищення кваліфікації. Водночас з'ясовується здатність педагогів до впровадження нових технологій і методик навчання, а також оновлення змісту навчальних програм відповідно до змін на ринку праці. Вивчаються умови праці та системи мотивації педагогічних працівників, ураховуючи рівень оплати праці, можливості для професійного зростання та участі в міжнародних освітніх програмах. Не менш важливим є здійснення аналізу потреб ринку праці. Насамперед, ЗПО мають зосередитися на зборі даних про поточний стан та прогнози розвитку регіонального ринку праці. Це може охоплювати аналіз статистики зайнятості працівників, дослідження трендів у різних галузях економіки, а також вивчення звітів і перспектив економічного розвитку країни. Важливо враховувати регіональні особливості та специфіку галузей виробництва і сфери обслуговування. У цьому контексті ЗПО мають активно співпрацювати з роботодавцями та галузевими професійними асоціаціями. Для отримання безпосередньої інформації про потреби ринку праці у фахівцях з відповідними навичками, актуальні вакансії і вимоги до компетентності працівників різних галузевих профілів, доцільно проводити зустрічі з представниками державної служби зайнятості й роботодавцями.

У контексті виявлення основних проблем і викликів, що перешкоджають ефективному розвитку партнерства, важливо зрозуміти, які структурні та системні обмеження існують у ЗПО. Це можуть бути нормативно-правові бар'єри, недостатнє фінансування, низька заінтересованість приватних компаній, бюрократичні перепони, або відсутність чітких механізмів взаємодії між державними та приватними партнерами тощо. Виявлення цих проблем дає змогу розробити стратегію їх подолання та створення сприятливих умов для розвитку партнерства. Дослідження сучасних проблем і викликів потребує вивчення успішних прикладів розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти в інших країнах. Це дає змогу перейняти найкращі практики та адаптувати їх до українських реалій. Важливо розглянути різні підходи до фінансування, управління, організації освітнього процесу, взаємодії у забезпеченні якості професійної освіти і працевлаштування випускників. На основі ідентифікованих потреб і можливостей сторін партнерства формуються чіткі та вимірювальні стратегічні *цілі* партнерства у сфері професійної освіти. Такими цілями можуть бути, наприклад: *підвищення якості професійної освіти, розроблення нових професійних кваліфікацій; створення навчально-практичних та кваліфікаційних центрів* тощо. Водночас важливо, щоб цілі партнерства відображали інтереси та очікування усіх сторін партнерства. Це передбачає проведення перемовин, під час яких кожна сторона бере участь в обговоренні завдань, висловлює свої пріоритети та очікування від партнерства. Після формулювання цілей розробляється конкретний план дій із визначенням етапів реалізації проєкту у сфері професійної освіти, відповідальних осіб, необхідних ресурсів і строків виконання.

Іншою важливою ціллю розвитку партнерства є *забезпечення рівного доступу до здобуття професійної освіти*, який слід розглядати фундаментальним принципом, що сприяє соціальній інтеграції, економічному розвитку та досягненню рівних можливостей. Для цього створюються освітні і навчальні програми, які враховують потреби різних категорій населення, особливо ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, а також осіб з обмеженими можливостями, людей із різним соціально-економічним статусом. Для забезпечення доступності професійної освіти не менш важливими є: фінансова підтримка малозабезпечених та соціально вразливих груп населення; використання цифрових технологій для розширення доступу до освітніх ресурсів; адаптація навчальних приміщень до потреб осіб з обмеженими фізичними можливостями; проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності про можливості професійної освіти серед усіх категорій населення; налагодження партнерства з громадськими організаціями, які працюють із вразливими групами населення.

Ключовою ціллю партнерства у сфері професійної освіти є *забезпечення безперервності освіти та професійного розвитку працівників*. Це охоплює розроблення програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, що дає їм змогу залишатися конкурентоспроможними на ринку праці. Окрім того, для адаптації працівників до швидкозмінних умов ринку й технологічного прогресу важливо: доповнювати зміст освітніх і навчальних програм компонентами, що сприяють розвитку навичок самонавчання, критичного мислення та безперервного вдосконалення знань; залучати партнерів до проведення тренінгів, семінарів і майстер-класів. Врешті-решт, цілі партнерства мають спрямовуватися на створення ефективної, гнучкої системи професійної освіти, що відповідає потребам сучасного ринку праці та сприяє соціально-економічному розвитку країни.

Для досягнення означених цілей важливо чітко визначити *основні напрями діяльності партнерів у рамках проєкту*, що розкривають ключові аспекти співпраці між державним та приватним сектором у сфері професійної освіти. Одним із основних таких напрямів є *розроблення та оновлення змісту освітніх програм*. Це охоплює адаптацію змісту професійної освіти до потреб ринку праці, інтеграцію практичних навичок та сучасних виробничих технологій в освітній процес. Співпраця з приватним сектором дає змогу ЗПО розробляти зміст навчальних дисциплін, що відповідає реальним вимогам роботодавців. Для цього важливо аналізувати потреби ринку праці у відповідній галузі, вивчати попит на кваліфікації й відповідно визначати поточні та перспективні вимоги до компетентностей фахівців, залучати експертів від приватного сектору до формування змісту освітніх програм, а також до розроблення модульних навчальних програм та оновлення їх змісту відповідно до техніко-технологічних змін у галузі.

Іншим важливим напрямом є *створення та модернізація соціальної й освітньої інфраструктури*, що охоплює будівництво нових ЗПО, реконструкцію та оснащення існуючих приміщень сучасним обладнанням і технологіями. Приватний сектор може вносити значний вклад у фінансування та реалізацію таких проєктів. Не менш важливим напрямом

є підвищення кваліфікації та розвиток цифрових навичок викладачів, майстрів виробничого навчання й адміністративного персоналу ЗПО шляхом проведення тренінгів, семінарів, обміну досвідом й залучення експертів з приватного сектору для проведення означених заходів.

Співпраця у сфері наукових досліджень та інновацій також є важливим напрямом, що охоплює виконання спільних дослідницьких проєктів, розроблення нових технологій і методик навчання, спрямованих на підвищення відповідності професійної освіти сучасним економічним і гуманітарним трендам. Окрім того, важливо щоб бізнес інвестував у створення сучасних лабораторій і навчально-практичних центрів, де здобувачі професійної освіти матимуть змогу набувати знань і професійного досвіду. Щодо *забезпечення доступності професійної освіти*, то цей напрям діяльності у рамках проєктів охоплює фінансову підтримку здобувачів освіти, розроблення дистанційних та гнучких форм професійного навчання з метою розширення можливостей здобуття повних, часткових професійних кваліфікацій, а також мікрокваліфікацій. У сукупності, ці напрями діяльності формують комплексний підхід до розвитку професійної освіти на засадах партнерства.

Дорожня карта партнерства у сфері професійної освіти визначає ряд *ключових учасників*, які відіграють вирішальну роль у реалізації означених ініціатив. Учасники партнерства охоплюють різні сектори та групи, кожна з яких вносить свій вклад у розвиток професійної освіти. Основними учасниками партнерства є *представники державних установ*. Вони відповідають за розроблення освітньої політики, законодавче регулювання, визначення обсягів фінансування та моніторинг результатів виконання проєктів у сфері професійної освіти. Представники державних органів відіграють роль посередника між ЗПО та приватним сектором, забезпечуючи дотримання стандартів професійної освіти.

Важливими учасниками партнерства є *педагогічні працівники ЗПО*. Вони відповідають за розроблення та впровадження освітніх і навчальних програм, урахування вимоги ринку праці, забезпечують якісну професійну підготовку майбутніх кваліфікованих фахівців, беруть участь у створенні безпечного освітнього середовища. Участь приватного бізнесу в реалізації проєктів у сфері професійної освіти забезпечують *представники бізнес компаній та виробничих підприємств*. Ці організації не тільки сприяють фінансуванню та виділенню ресурсів для реалізації таких проєктів, але й беруть участь у розробленні професійних кваліфікацій, стандартів і освітніх програм, наданні експертизи про потреби ринку праці в сучасних професіях тощо.

Учасниками партнерства у сфері професійної освіти є також *здобувачі освіти і випускники ЗПО*. Вони є безпосередніми бенефіціарами освітніх програм, отримуючи якісні знання та практичні навички, затребувані ринком праці. Відгуки й зворотний зв'язок від здобувачів освіти можуть використовуватися для подальшого вдосконалення змісту освітніх і навчальних програм. *Представники громадських організацій та галузевих професійних асоціацій* також відіграють важливу роль у реалізації проєктів у сфері професійної освіти, забезпечуючи підтримку, консультування та адвокацію інтересів суб'єктів освітнього процесу. Вони можуть допомагати у виявленні потреб ринку праці й сприяти розвитку

зв'язків між ЗПО та роботодавцями. У сукупності, ці учасники формують багатогранну структуру, що сприяє реалізації цілей партнерства у сфері професійної освіти, забезпечуючи її ефективність, актуальність та відповідність сучасним вимогам ринку праці. Взаємодія і співпраця між усіма учасниками партнерства є ключовою для успішного впровадження інновацій у сфері професійної освіти в сучасних умовах. Важливим аспектом забезпечення довгострокової взаємодії партнерів є *захист їхніх інтересів*. Це передбачає розроблення механізмів захисту прав та обов'язків усіх сторін партнерства. Важливо забезпечити прозорість процедур і процесів, а також доступність інформації про реалізацію проєктів у сфері професійної освіти та дотримання принципів підзвітності. Крім того, необхідно передбачити механізми врегулювання спорів, що можуть виникати між партнерами, враховуючи медіації та арбітраж.

Вирішальну роль у реалізації дорожньої карти партнерства у сфері професійної освіти відіграють *ресурси*. Вони охоплюють широкий спектр елементів – від фінансових інвестицій – до людських, технічних, інформаційних технологічних, інтелектуальних тощо ресурсів, і слугують фундаментом для реалізації освітніх ініціатив та досягнення поставлених цілей. Найважливішими в розвитку партнерства у сфері професійної освіти є *фінансові ресурси*. Вони стосуються не тільки державного фінансування, але й приватних інвестицій, грантів від міжнародних проєктів, спонсорських внесків та інших форм фінансування. Ефективне фінансування передбачає: чітке визначення фінансових потреб для розроблення та оновлення освітніх і навчальних програм, організацію спільних заходів, розроблення дослідницьких проєктів тощо; залучення коштів від приватного сектору шляхом прямих інвестицій, спонсорства, створення спільних підприємств; подання заявок на різноманітні гранти та фонди (національні, міжнародні); створення спільних фондів у співпраці з приватними компаніями та іншими організаціями для фінансування конкретних проєктів у сфері професійної освіти тощо. Для залучення інвестицій у проєкти важливими є механізми фінансування та стимулювання участі приватного сектору. Для цього розробляється комплекс заходів, що містять фінансові й податкові стимули для приватних компаній, які беруть участь у проєктах у сфері професійної освіти. Це можуть бути податкові пільги, субсидії, гранти та інші форми державної підтримки, що знижують фінансові ризики для приватного сектору. Також необхідно передбачити можливості залучення інвестицій через публічно-приватні фінансові інструменти, такі як облігації або фонди спільного інвестування. У цьому контексті управління фінансовими ресурсами потребує регулярного моніторингу витрат і доходів на реалізацію відповідних проєктів.

Критично важливими є *людські ресурси*, а саме: кваліфіковані викладачі, адміністративний персонал, а також експерти з числа науковців, представників державного та приватного секторів. Розвиток у них професійної компетентності є ключовим для забезпечення якості професійної освіти та відповідності змісту освітніх і навчальних програм реальним потребам ринку праці. Іншим важливим видом ресурсів є *матеріально-технічна база*, що охоплює навчальні приміщення, лабораторії, обладнання, технічні засоби й інші матеріальні ресурси. Вони потребують безперервної модернізації для відповідності сучасним стандартам професійної освіти. *Інформаційні й технологічні ресурси* також

відіграють важливу роль у реалізації проєктів у сфері професійної освіти. Це передбачає доступ до сучасних ІТ-рішень, цифрових освітніх платформ, баз даних та інших електронних ресурсів, які сприяють ефективному навчанню та управлінню освітнім процесом.

Необхідно також враховувати *інтелектуальні ресурси*: наукові дослідження, навчальні матеріали й програми для продукування інновацій і постійного вдосконалення змісту професійної освіти. Цей процес передбачає створення правового середовища, що сприяє ефективному розвитку партнерства на основі реалізації положень законів, що визначають основні принципи й рамкові умови співпраці між державним та приватним сектором. Закони повинні охоплювати питання прав і обов'язків кожної сторони партнерства, процедури укладання договорів, механізми розподілу ризиків та відповідальності, а також умови фінансування й податкові стимули. Важливо також передбачити механізми врегулювання спорів та забезпечення прозорості й підзвітності в процесі реалізації проєктів у сфері професійної освіти. Ці законодавчі акти мають бути гармонізовані з міжнародними стандартами.

Забезпечення ресурсами є важливим етапом запуску пілотних проєктів у сфері професійної освіти, оскільки вони дають змогу тестувати нові підходи і моделі співпраці на практиці. Для вибору пілотних проєктів необхідно визначити критерії, що охоплюють потенціал проєкту для впливу на систему професійної освіти: можливість залучення інвестицій, готовність приватного сектору до співпраці та відповідність стратегічним пріоритетам держави. Важливо залучати до участі в пілотних проєктах різні компанії – від великих корпорацій до малого та середнього бізнесу, щоб отримати ґрунтовний досвід та зрозуміти специфіку співпраці з різними сторонами партнерів. Запуск пілотних проєктів у сфері професійної освіти передбачає підписання договорів, розроблення детальних планів їх реалізації, а також виділення необхідних ресурсів. Цей процес охоплює ідентифікацію, залучення та ефективне використання різноманітних ресурсів, необхідних для досягнення цілей партнерства.

Для цього важливо, *по-перше*, визначити потребу в конкретних ресурсах: фінансових, технічних, інформаційних, кадрових тощо; *по-друге*, на основі ідентифікованих потреб необхідно розробити стратегію залучення ресурсів. Це може передбачати пошук фінансування з державних або приватних джерел, партнерство з бізнесом для отримання необхідних ресурсів, найм кваліфікованих фахівців тощо; *по-третьє*, необхідно вміти професійно укладати договори з партнерами, які можуть надати ресурси, наприклад, угоди з бізнес-структурами, урядовими організаціями, міжнародними донорами тощо; *по-четверте*, після залучення ресурсів важливо забезпечити їх ефективне використання. Це передбачає розроблення планів оптимізації витрат, контроль за виконанням бюджету, управління персоналом; *по-п'яте*, для забезпечення прозорості використання ресурсів і підзвітності необхідно проводити постійний моніторинг та оцінювання результатів проєкту, своєчасно виявляти проблеми і вносити корективи; *по-шосте*, для підтримки довіри та прозорості партнерських відносин важливо надавати звіти стейкхолдерам про використання ресурсів. У сукупності, ресурси, задіяні в рамках реалізації проєктів у сфері професійної

освіти сприяють досягненню стратегічних цілей партнерства, забезпечуючи якість і доступність професійної освіти для всіх заінтересованих сторін.

Для ефективної реалізації пілотних проєктів та досягнення визначених у них цілей важливими є *процеси управління*, що охоплюють планування, координацію, моніторинг та оцінювання одержаних результатів. Фундаментальним етапом процесів управління проєктами у сфері професійної освіти є *планування*. Це передбачає визначення цілей, розроблення детального плану дій, розподіл ресурсів та встановлення чітких строків виконання. Ефективне планування дає змогу забезпечити врахування та узгодження усіх аспектів виконання проєкту між заінтересованими сторонами партнерства. Ключовою для успішної реалізації проєктів у сфері професійної освіти є *координація* дій між різними їх учасниками, що ґрунтується на взаємодії представників урядових органів, ЗПО, приватного та державного секторів, здобувачів освіти та інших заінтересованих сторін. Координація сприяє обміну інформацією, забезпечує взаєморозуміння та допомагає уникнути дублювання виконання завдань.

Для ефективного управління та контролю за впровадженням результатів проєктів необхідно створити спеціалізовані органи, що будуть відповідати за координацію й нагляд за їх реалізацією. Це можуть бути комітети або агенства на національному та регіональному рівнях, які мають необхідні повноваження для ухвалення рішень, проведення моніторингу й оцінювання ефективності проєктів тощо. Вони повинні забезпечувати підтримку учасників партнерства на всіх етапах реалізації проєктів у сфері професійної освіти – від підготовки, планування до виконання та оцінювання результатів. Крім того, такі органи мають можливість залучати незалежних експертів для проведення аудиту і здійснення аналізу проєктів, що сприятиме підвищенню прозорості й довіри з боку заінтересованих сторін.

Іншим важливим аспектом управління проєктами у сфері професійної освіти є *моніторинг та оцінювання ефективності їх виконання*. Моніторинг дає змогу виявляти і вирішувати проблеми на ранніх стадіях, а оцінювання допомагає аналізувати досягнуті цілі й визначати сфери подальшого їх вдосконалення. Моніторинг та оцінювання результатів впровадження проєктів у сфері професійної освіти передбачає систематичний збір та аналіз даних про хід реалізації проєктів, охоплюючи оцінювання якості навчання, визначення рівня задоволеності здобувачів освіти, педагогічних працівників ЗПО і роботодавців, а також ефективності використання ресурсів, відповідності змісту освітніх і навчальних програм потребам ринку праці тощо. Моніторинг має охоплювати аналіз впливу пілотних проєктів на розвиток системи професійної освіти в цілому, що допомагає визначити успішні практики та можливості їхнього поширення.

У цьому контексті необхідним є зворотний зв'язок між усіма заінтересованими сторонами партнерства шляхом збору та аналізу відгуків від здобувачів освіти, педагогічних працівників, роботодавців та інших учасників освітнього процесу. Зворотний зв'язок є важливим для виявлення сфер подальшого вдосконалення партнерства з метою обміну досвідом між усіма учасниками освітнього процесу. Це дає змогу обговорювати поточні проблеми, ділитися успішними практиками й новими ідеями, а також планувати

подальші інноваційні кроки. Такі заходи сприяють зміцненню співпраці між державними установами й приватним сектором, що є ключовим для успішної реалізації проєктів у сфері професійної освіти.

Ключовим для ефективного моніторингу та оцінювання результатів виконання проєктів є використання цифрових технологій. Йдеться про системи збору даних, аналітичні інструменти, програмне забезпечення для управління проєктами та інші цифрові рішення, що сприяють точності й оперативності аналізу. З метою забезпечення прозорості й відповідальності сторін партнерства у рамках проєктів у сфері професійної освіти необхідно регулярно заслуховувати звіти і презентації результатів проєктів. Це охоплює публікацію звітів про хід реалізації проєктів, досягнуті результати та рекомендації щодо подальших дій. Означені механізми моніторингу та оцінювання в сукупності є невід'ємною частиною управління проєктами у сфері професійної освіти й сприяють забезпеченню високої якості надання освітніх послуг, відповідності освітніх і навчальних програм потребам суспільства, ринку праці та ефективному використанню ресурсів.

Вирішальне значення для оцінювання ефективності й сталості пілотних проєктів має вплив *їх результатів на розвиток професійної освіти*, що відображають досягнення конкретних цілей, внесок у вдосконалення освітньої системи та отримання соціально-економічного ефекту. Успішне завершення пілотування проєктів у сфері професійної освіти потребує поширення результатів та їх інтеграцію на національному рівні. Це дає змогу охопити ЗПО різних регіонів. Для цього необхідно розробити стратегію та плани поширення, забезпечити необхідну підтримку з боку держави та приватного сектора. Сталість проєктів у сфері професійної освіти передбачає створення механізмів довгострокового фінансування та підтримки. Важливо також передбачити механізми перерозподілу коштів, що дають змогу ефективно використовувати наявні ресурси для підтримки різних ініціатив.

Одним із ключових результатів партнерства є *підвищення якості професійної освіти*. Це охоплює інтеграцію практичних навичок, впровадження сучасних виробничих технологій в освітній процес та підвищення кваліфікації викладачів і майстрів виробничого навчання ЗПО, що позитивно позначається на якісній підготовці майбутніх кваліфікованих фахівців відповідно до потреб ринку праці. Результатом проєктів у сфері професійної освіти також може бути вдосконалена система *стажування та працевлаштування випускників ЗПО*. Це передбачає створення програм стажування у співпраці з приватними компаніями, які дають можливість майбутнім фахівцям отримати реальний досвід роботи у відповідній галузі. З огляду на це, важливо розробити систему наставництва, щоб здобувачі освіти могли отримувати підтримку та пораду від досвідчених фахівців. Після завершення стажування вони можуть працевлаштовуватися в компаніях-партнерах, що сприяє їхній швидкій адаптації на робочому місці та подальшому професійному розвитку.

Іншим важливим результатом є *розвиток освітньої інфраструктури*, що забезпечує кращі умови для навчання в ЗПО. Окрім того, ключовою для залучення здобувачів освіти з різних соціальних груп до навчання є *гнучкість професійної освіти*.

Важливим результатом партнерства у сфері професійної освіти також є *сприяння інноваціям та науковим дослідженням*, що підвищує соціально-економічний вплив на зростання зайнятості випускників, рівень кваліфікації робочої сили й конкурентоспроможності національної економіки. Невід'ємною частиною процесів управління проектами у сфері професійної освіти є *врахування ризиків та розроблення стратегії їх мінімізації*. Зокрема, одним із основних ризиків партнерства є *фінансові*, що впливають на вартість проєктів, або ризики, пов'язані з неплатоспроможністю однієї зі сторін. Стратегії мінімізації цих ризиків охоплюють ретельне планування бюджету, створення резервних фондів та диверсифікацію джерел фінансування.

Не менш важливими ризиками є ті, що *пов'язані з управлінням проектами у сфері професійної освіти*. Вони можуть відображати недоліки планування, координації, контролю якості професійної освіти або невідповідність між очікуваними та реальними результатами. Стратегії мінімізації означених ризиків передбачають розроблення чітких управлінських структур, регулярний моніторинг та оцінювання проєктів, а також участь сторін партнерства у внесенні змін. Важливо враховувати і *правові* ризики, наприклад, зміни в законодавстві, невизначеність юридичних умов або конфлікти між учасниками партнерства тощо. Стратегії мінімізації ризиків потребують ретельного юридичного аналізу, розроблення чітких договірних умов та врахування можливих змін у законодавстві.

Існують також *ризики, пов'язані з репутацією та соціальною відповідальністю*, що характеризуються негативним сприйняттям громадськістю партнерства, конфліктами інтересів або недотриманням стандартів соціальної відповідальності. Стратегії мінімізації цих ризиків можуть охоплювати прозорість у діяльності, активне залучення громадськості та дотримання високих етичних стандартів. Не менш важливими є *технологічні* ризики, такі як старіння технологій або недостатність технічної підтримки тощо. Стратегії мінімізації цієї групи ризиків передбачають інвестування в сучасні технології, постійне оновлення обладнання та цифрових систем, а також розвиток технічної експертизи. Ефективне управління ризиками допомагає забезпечити стабільність і сталість проєктів у сфері професійної освіти. Окрім того, важливим є забезпечення прозорості та підзвітності партнерів в управлінні такими проєктами. Це означає відкрите спілкування з усіма заінтересованими сторонами партнерства, регулярне надання звітів про хід реалізації партнерських проєктів та відповідальність за ухвалення рішень.

Прозорість і звітність сприяють довірі й підтримці з боку всіх учасників партнерства. Загалом означені ризики потребують комплексного підходу до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації з метою ефективного управління ними для забезпечення сталості проєктів у сфері професійної освіти. У сукупності, процеси управління такими проєктами є комплексними, багатограними й потребують високого рівня координації, планування, моніторингу та адаптації. Для успішного розвитку проєктів у сфері професійної освіти актуалізується значущість *налагодження взаємодії з громадськістю та стейкхолдерами*,

які забезпечують широку підтримку проєктів, сприяють прозорості та допомагають враховувати інтереси всіх сторін партнерства.

Одним із ключових шляхів взаємодії є публічні консультації, що передбачають зустрічі з громадськістю, обговорення питань реалізації проєктів з експертами, проведення опитувань та інші форми зворотного зв'язку. Для цього необхідно проводити обговорення поточних проблем, а також планування подальших ініціатив. Це передбачає систематичне отримання та аналіз відгуків від усіх заінтересованих сторін, охоплюючи здобувачів освіти, викладачів, роботодавців, представників державних установ і бізнесу.

Також важливими є публічні консультації, які дають змогу зрозуміти очікування й побоювання громадськості, а також врахування їх у плануванні та реалізації проєктів у сфері професійної освіти. Інформаційні кампанії також проводять з метою налагодження взаємодії з громадськістю шляхом розповсюдження інформаційних матеріалів, проведення семінарів та воркшопів, використання медіа і соціальних мереж для поширення інформації про цілі, переваги та результати партнерських проєктів. Інформаційні кампанії сприяють підвищенню обізнаності та підтримці проєктів серед громадськості.

Іншим важливим аспектом взаємодії є залучення до освітнього процесу ключових *стейкхолдерів*, зокрема представників державних органів, бізнесу, освітніх установ, профспілок, місцевих громад тощо. Їх залучення до планування, реалізації та оцінювання проєктів у сфері професійної освіти сприяє врахуванню різних інтересів та забезпечує більш глибоке розуміння потреб різних сторін партнерства.

Отже, для залучення стейкхолдерів важливим є: визначення всіх заінтересованих сторін, які можуть впливати на розвиток партнерства у сфері професійної освіти; проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп або зустрічей, щоб зрозуміти інтереси і потреби стейкхолдерів та розроблення на цій основі стратегії їх залучення до партнерства; створення платформ для діалогу й співпраці між ними, забезпечення зворотного зв'язку, прозорості усіх процесів та рішень, пов'язаних із партнерством; підтримка й визнання участі стейкхолдерів, що може містити подяки, сертифікати або інші форми визнання. З огляду на це, дорожня карта розвитку партнерства у сфері професійної освіти є ключовим документом, що охоплює стратегічне планування, реалізацію, моніторинг та оцінювання результатів проєктів. Її структура може складатися з таких 25 кроків (рис. 1.1):

1. Аналіз потреб ринку праці: дослідження ринку праці для визначення потреб у кваліфікованих фахівцях. Це охоплює аналіз трендів, вакансій, вимог роботодавців та прогнозування майбутніх потреб у професійних кваліфікаціях і компетентностях.

2. Визначення цілей партнерства: розроблення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та обмежених часовими рамками цілей для співпраці між ЗПО та приватним партнером.

3. Створення робочої групи: формування команди з представників сторін партнерства для планування, координації та виконання проєктів.

Дорожня карта розвитку партнерства

25 кроків для ефективної співпраці між закладами професійної освіти та бізнесом



Етап 1: Стратегія

1. Аналіз потреб ринку праці
2. Визначення цілей партнерства
3. Створення робочої групи
4. Розроблення стратегічного плану
5. Залучення стейкхолдерів

✦ Аналіз та планування



Етап 2: Організаційно-підготовчий

6. Розроблення освітніх програм
7. Забезпечення ресурсів
8. Розроблення механізмів моніторингу
9. Підготовка та підписання договорів

✦ Програми та ресурси



Етап 3: Впровадження

10. Реалізація пілотних проєктів
11. Залучення експертів
12. Створення інноваційних підрозділів
13. Забезпечення стажувань та практик

✦ Практика та інновації



Етап 4: Розвиток

14. Регулярні зустрічі робочої групи
15. Оновлення програм
16. Організація спільних заходів
17. Спільні дослідницькі проєкти
18. Залучення фінансування

✦ Співпраця та масштабування



Етап 5: Якість та сталість

19. Публічний звіт про прогрес
20. Забезпечення якості освіти
21. Розвиток компетентності педагогів
22. Створення спільних дидактичних матеріалів
23. Забезпечення зворотного зв'язку
24. Розширення мережі партнерів
25. Оцінювання та коригування стратегії

✦ Вдосконалення та адаптація

Рис. 1.1. Дорожня карта розвитку партнерства у сфері професійної освіти

4. Розроблення стратегічного плану: створення детального плану, що охоплює всі аспекти співпраці: від розроблення освітніх і навчальних програм до механізмів моніторингу та оцінювання результатів навчання здобувачів освіти.

5. Залучення стейкхолдерів: ідентифікація заінтересованих сторін, охоплюючи урядові органи, бізнес-структури, громадськість та розроблення стратегій їх залучення до участі в реалізації партнерських проєктів у сфері професійної освіти.

6. Розроблення освітніх і навчальних програм: адаптація змісту освітніх і навчальних програм до сучасних вимог ринку праці та специфіки галузей економіки.

7. Забезпечення ресурсів: визначення та залучення необхідних ресурсів, фінансування, обладнання, технологій та кваліфікованого педагогічного персоналу.

8. Розроблення механізмів моніторингу та оцінювання: створення системи відстеження ходу реалізації партнерських проєктів у сфері професійної освіти та оцінювання їх ефективності.

9. Підготовка та підписання договорів: формалізація співпраці на основі юридичних документів, що визначають права, обов'язки й відповідальність сторін партнерства.

10. Реалізація пілотних проєктів: запуск перших спільних ініціатив для оцінювання їх ефективності й виявлення можливих проблем.

11. Залучення експертів: працевлаштування або залучення експертів з приватного сектора для наставництва, навчання й розвитку здобувачів професійної освіти.

12. Створення інноваційних структурних підрозділів: створення спеціалізованих майданчиків (галузових навчально-практичних центрів) для практичного навчання, досліджень та інновацій.

13. Забезпечення стажувань та практик: організація професійних стажувань для здобувачів освіти у компаніях-партнерах.

14. Регулярні зустрічі робочої групи: проведення зустрічей для обговорення ходу виконання партнерських проєктів, вирішення проблем та планування подальших дій.

15. Оновлення програм: періодичне оновлення змісту освітніх і навчальних програм відповідно до змін у галузях економіки та вимог ринку праці.

16. Організація спільних заходів: проведення заходів для обміну досвідом, підвищення кваліфікації та розвитку мережі контактів.

17. Розроблення спільних дослідницьких проєктів: ініціювання проєктів, які відповідають інтересам партнерів та сприяють упровадженню інновацій у сфері професійної освіти й галузях економіки.

18. Залучення фінансування: ідентифікація потенційних джерел фінансування, включаючи державні гранти, приватні інвестиції та міжнародні фонди для підтримки партнерських проєктів.

19. Публічний звіт про прогрес: регулярна публікація звітів про досягнення з метою забезпечення прозорості та залучення громадськості.

20. Забезпечення якості професійної освіти: впровадження стандартів та процедур оцінювання якості професійної освіти, щоб забезпечити відповідність навчання потребам ринку праці.

21. Розвиток професійної компетентності педагогів: розроблення й реалізація програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників, охоплюючи стажування в приватному секторі, семінари та тренінги.

22. Створення спільних дидактичних матеріалів: розроблення та оновлення навчальних матеріалів у співпраці з експертами від приватного сектора, щоб забезпечити їх актуальність та практичну спрямованість.

23. Забезпечення зворотного зв'язку від здобувачів освіти та партнерів: визначення механізмів для збору та аналізу відгуків від здобувачів освіти і партнерів, щоб постійно вдосконалювати зміст освітніх і навчальних програм, методик і технологій навчання.

24. Розширення мережі партнерів: пошук нових партнерів для розширення можливостей співпраці, обміну досвідом і ресурсами.

25. Оцінювання та коригування стратегії партнерства: періодичний перегляд та адаптація стратегії партнерства з урахуванням змін у сфері професійної освіти, потреб ринку праці та зворотного зв'язку від учасників партнерських проєктів.

Кожен із цих кроків є важливим складником ефективного партнерства між ЗПО та приватним сектором. Вони сприяють не тільки підвищенню якості професійної освіти, але й озброюють випускників відповідними навичками та знаннями, які їм потрібні на сучасному ринку праці. У формуванні та реалізації співпраці між ЗПО та приватним сектором ключове значення мають договори про партнерство, у розробленні яких доцільно дотримуватися таких дев'яти етапів: визначення цілей; юридичний аналіз; структура договору; проєкт договору; переговори; юридична експертиза; узгодження договору; підписання договору; моніторинг (рис. 1.2).

Перший етап полягає у *визначенні цілей* та очікувань від сторін партнерства, що передбачає деталізацію очікуваних результатів, взаємних зобов'язань, строків реалізації проєктів та критеріїв їх ефективності.

На другому етапі проводиться *юридичний аналіз* для визначення правових рамок співпраці, що регулює партнерство, охоплює вимоги до договорів, а також для визначення можливих правових ризиків.

Етапи розроблення договору про партнерство

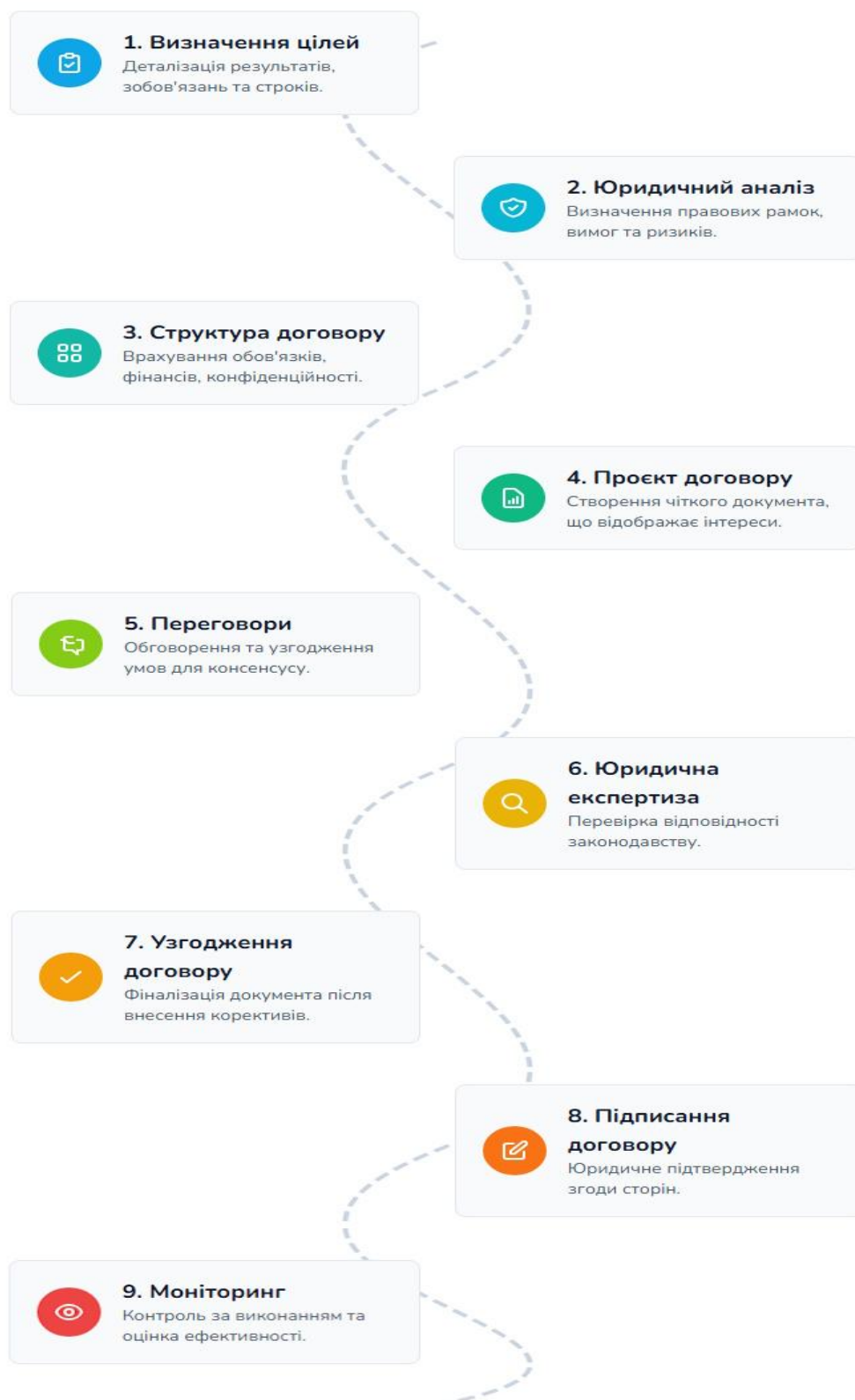


Рис. 1.2. Етапи розроблення договору про партнерство

Третій етап передбачає *розроблення структури договору*, в якому будуть враховані всі ключові аспекти співпраці: обов'язки та відповідальність сторін, фінансові умови, механізми вирішення суперечок, умови конфіденційності й інші важливі пункти.

На четвертому етапі відбувається *розроблення проєкту договору*, щоб цей документ був чітким, зрозумілим та відображав інтереси сторін партнерства.

П'ятий етап передбачає *проведення переговорів*, в яких беруть участь партнери для обговорення та узгодження умов договору.

На шостому етапі відбувається *юридична експертиза*, що дає змогу забезпечити відповідність договору законодавству та виявити потенційні правові проблеми.

На сьомому етапі забезпечується *узгодження договору* після внесення всіх необхідних корективів, щоб сторони партнерства мали чітке розуміння всіх аспектів договору.

Восьмий етап передбачає *підписання договору* представниками партнерів, для юридичного підтвердження згоди сторін на умови співпраці.

Суть дев'ятого етапу полягає у *визначенні механізмів моніторингу* для виконання умов договору та оцінювання ефективності співпраці партнерів.

Розроблення договорів про партнерство у сфері професійної освіти потребує ретельного підходу, врахування інтересів сторін партнерства, забезпечення їх юридичної і фінансової безпеки. Це ключовий документ для успішної та довгострокової співпраці між ЗПО і приватним сектором. Він може мати таку структуру:

Договір про партнерство

між (назва закладу професійної освіти) та (назва приватної компанії)

1. Сторони договору

1.1. (Повна назва закладу професійної освіти), в подальшому – «ЗПО», представлений (посада, ім'я, прізвище представника), діючого на підставі (статуту/повноважень).

1.2. (Повна назва приватної компанії), у подальшому – «Компанія», представлена (посада, ім'я, прізвище представника), діючого на підставі (статуту/повноважень).

2. Предмет договору

2.1. Предметом цього договору є встановлення та регулювання відносин між ЗПО та Компанією у сфері розроблення та реалізації освітніх програм, стажувань, наукових досліджень та інших видів співпраці.

3. Зобов'язання сторін

3.1. ЗПО зобов'язується:

- розробляти й оновлювати освітні та навчальні програми з урахуванням потреб Компанії, забезпечувати високий рівень якості освітніх послуг;

- організовувати стажування та практики для здобувачів освіти і педагогів ЗПО.

3.2. Компанія зобов'язується:

- надавати фахівців для проведення лекцій, семінарів та майстер-класів, забезпечувати місця для стажування та практики здобувачів освіти й педагогів ЗПО;

- брати участь у розробленні нових кваліфікацій, професійних стандартів, освітніх і навчальних програм, засобів навчання;

- передавати ЗПО сучасне обладнання, інноваційні виробничі технології тощо.

4. Фінансові умови

4.1. Умови фінансування проєктів та програм, що реалізуються в рамках договору, визначаються окремими додатками до цього договору.

5. Строк дії договору

5.1. Договір набирає чинності з моменту його підписання сторонами та діє до (конкретна дата).

6. Вирішення спорів

6.1. Усі спори, що виникають у зв'язку з виконанням цього договору, вирішуються шляхом переговорів між сторонами. У разі неможливості досягнення згоди, спір передається на розгляд у відповідний суд.

7. Заключні положення

7.1. Зміни та доповнення до цього договору дійсні лише у випадку їх оформлення письмово та підписання обома сторонами.

8. Підписи сторін

Підпис, ім'я, прізвище, посада
представника ЗПО

Дата: _____

Підпис, ім'я, прізвище, посада
представника Компанії

Дата: _____

Зразок договору може бути адаптований під конкретні умови та потреби сторін партнерства. До розроблення та перевірки договорів про партнерство перед їх підписанням рекомендується залучати юридичних консультантів. Таким чином, реалізація дорожньої карти розвитку партнерства у сфері професійної освіти сприяє активізації співпраці між державними установами та приватним сектором для підвищення її якості й адаптивності. Зокрема, аналіз поточного стану професійної освіти, оцінювання матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу ЗПО дає змогу визначати ключові проблеми й потреби, які необхідно враховувати під час розроблення та впровадження

проектів у сфері професійної освіти. Удосконалення нормативно-правової бази уможливило створення сприятливих умов для залучення приватного сектора до освітніх ініціатив, а впровадження пілотних проектів – ефективну модернізацію змісту освітніх і навчальних програм, соціальної та освітньої інфраструктури. Поширення успішних проектів у сфері професійної освіти забезпечує їх позитивний вплив на підвищення рівня конкурентоспроможності випускників ЗПО на ринку праці.

Для подальшого розвитку партнерства у сфері професійної освіти доцільними є такі рекомендації:

- **удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази для реалізації партнерських проектів** з метою забезпечення прозорості й сталості процесів у сфері професійної освіти. Це охоплює адаптацію законодавства до нових викликів, забезпечення захисту прав усіх учасників партнерства та підвищення рівня їхньої мотивації до реалізації проектів;
- **залучення приватних компаній** до реалізації проектів у сфері професійної освіти на основі створення додаткових фінансових і податкових стимулів, а також шляхом розширення можливостей для взаємодії між бізнесом та ЗПО;
- **поширення успішних проектів на національному та регіональному рівнях**, ураховуючи специфіку економічного розвитку регіонів, забезпечення підтримки та моніторингу ефективності проектів у сфері професійної освіти для їх адаптації до місцевих умов і потреб;
- **розвиток цифрової компетентності педагогічних працівників і здобувачів освіти**. Це потребує створення належної інфраструктури, розроблення та впровадження цифрових технологій і методик навчання;
- **забезпечення рівного доступу до якісної професійної освіти для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального й економічного статусу**. Для цього необхідно розробити фінансові механізми підтримки здобувачів освіти, що сприяють зменшенню бар'єрів для доступу осіб до здобуття освітніх і професійних кваліфікацій;
- **здійснення систематичного моніторингу та аналізу ринку праці**. Це дасть змогу своєчасно реагувати на зміни у потребах роботодавців, регулярно коригувати зміст освітніх і навчальних програм відповідно до актуальних вимог і тенденцій;
- **підтримка професійного розвитку педагогічних працівників** шляхом збільшення обсягів інвестування у підвищення кваліфікації та стажування педагогічного персоналу, а також забезпечення їм відкритого доступу до сучасних знань, інноваційних виробничих технологій, методик і засобів навчання.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме забезпеченню підготовки професійно компетентних та конкурентоспроможних на ринку праці кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати для повоєнного відновлення України.