

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ВЛАСИК ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ

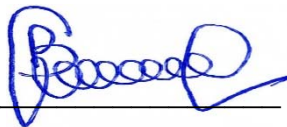
УДК 377:37.07:005.591.6

ДИСЕРТАЦІЯ
АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ
(ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

011 – освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 О. В. Власик

Науковий керівник: Кравченко Ганна Юріївна, доктор педагогічних наук,
професор

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Власик О. В. Адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2026.

Зміст анотації

Дисертаційне дослідження присвячене розв’язанню актуальної наукової проблеми адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Дослідження проводилося у період дії Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту». Після набрання чинності Законом України «Про професійну освіту» термінологію законодавства було оновлено. У тексті дисертації використано терміни «професійна (професійно-технічна) освіта» та «заклад професійної (професійно-технічної) освіти» відповідно до законодавства, чинного на момент проведення дослідження. Використання зазначених термінів зумовлене нормативно-правовими умовами виконання дослідження і не впливає на зміст, результати та наукові висновки дисертації, що зберігають актуальність в умовах чинного законодавства.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкого функціонування та розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах динамічних суспільних змін, високого рівня невизначеності, трансформації ринку праці, оновлення нормативно-правового забезпечення професійної освіти, розвитку державно-приватного партнерства та зростання ролі взаємодії зі стейкхолдерами.

За таких умов особливого значення набуває впровадження адаптивного управління, яке забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, узгодження інтересів учасників освітнього процесу, підтримку стійкого функціонування навчально-виробничого процесу та досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

У дисертаційному дослідженні здійснено комплексний аналіз наукових джерел, нормативно-правових актів, сучасних наукових підходів і практики функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти, що дало змогу визначити теоретичні засади адаптивного управління та обґрунтувати напрями їх практичного застосування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. На основі узагальнення наукових підходів уточнено зміст основних понять дослідження, зокрема «адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти», «адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни», «стейкхолдери закладу професійної (професійно-технічної) освіти», «навчально-виробничий процес закладу професійної (професійно-технічної) освіти». Обґрунтовано, що адаптивне управління є процесом взаємоузгодженого вироблення та реалізації управлінських рішень, який ґрунтується на діалогічній взаємодії суб'єктів управління, постійному зворотному зв'язку, гнучкому реагуванні на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та спрямований на забезпечення результативності діяльності закладу освіти.

У роботі розкрито теоретичні засади адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, охарактеризовано його закономірності, принципи, функції та методи. Обґрунтовано співвідношення стратегічного й адаптивного управління, відповідно до якого стратегічне управління визначає місію, довгострокові цілі, пріоритети та напрями розвитку закладу освіти, тоді як адаптивне управління забезпечує їх практичну реалізацію шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього і

внутрішнього середовища, коригування управлінських рішень, розвитку партнерської взаємодії та використання механізмів зворотного зв'язку. Доведено, що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни адаптивне управління виступає необхідною умовою забезпечення стійкого функціонування й розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Особливу увагу приділено обґрунтуванню закономірностей, принципів, функцій і методів адаптивного управління. Схарактеризовано закономірності взаємоадаптації керуючої та керованої підсистем, розвитку діалогічної взаємодії, реалістичного цілепокладання, моніторингового супроводу, самоспрямування, рефлексії та інформаційної взаємодії. Узагальнено принципи адаптивного управління, що забезпечують людиноцентричний характер управлінської діяльності, розвиток партнерської взаємодії, безперервний моніторинг, саморегуляцію, науково обґрунтоване оцінювання результативності управління та прийняття управлінських рішень. Конкретизовано функції та методи адаптивного управління відповідно до специфіки діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти, безпекових викликів, особливостей навчально-виробничого процесу та необхідності врахування потреб і запитів стейкхолдерів.

Теоретично обґрунтовано, розроблено та експериментально перевірено модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, яка забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, врахування потреб і запитів стейкхолдерів, розвиток державно-приватного партнерства та підтримку стійкого функціонування навчально-виробничого процесу. Модель побудовано як цілісну систему взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують послідовну реалізацію адаптивного управління на основі взаємодії суб'єктів освітнього процесу,

використання механізмів зворотного зв'язку, моніторингу та постійного коригування управлінських рішень.

Структуру моделі утворюють цільовий, нормативно-теоретичний, змістово-функціональний, технологічний та продуктивно-рефлексивний блоки, взаємозв'язок яких забезпечує досягнення визначеної мети дослідження. Цільовий блок визначає стратегічну мету, завдання, методологічні підходи та очікувані результати адаптивного управління. Нормативно-теоретичний блок охоплює нормативно-правове забезпечення, закономірності, принципи, функції, методи адаптивного управління та теоретичні положення, що становлять наукове підґрунтя функціонування моделі. Змістово-функціональний блок відображає основні напрями управлінської діяльності, механізми взаємодії зі стейкхолдерами, розвиток державно-приватного партнерства, організацію навчально-виробничого процесу та забезпечення безпечного освітнього середовища. Технологічний блок визначає етапи, механізми та інструменти практичної реалізації моделі, а продуктивно-рефлексивний блок забезпечує оцінювання результативності адаптивного управління, аналіз отриманих результатів і коригування подальшої управлінської діяльності.

Важливою складовою моделі є розроблення двох взаємопов'язаних кваліметричних субмоделей. Перша субмодель призначена для виявлення, оцінювання та врахування потреб і запитів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Вона забезпечує системне визначення освітніх, кадрових, організаційних і партнерських потреб основних груп стейкхолдерів та їх використання під час прийняття управлінських рішень. Друга субмодель спрямована на оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Її основу становить факторно-критеріальне моделювання, що забезпечує визначення інтегрального показника результативності адаптивного управління, оцінювання динаміки

змін та обґрунтування управлінських рішень щодо подальшого розвитку закладу освіти.

Практичну реалізацію моделі забезпечує розроблена технологія адаптивного управління, яка охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів: діагностико-аналітичний, організаційно-впроваджувальний та узагальнювально-рефлексивний. На кожному етапі визначено зміст управлінської діяльності, механізми взаємодії зі стейкхолдерами, інструменти моніторингу, факторно-критеріального оцінювання та коригування управлінських рішень. Реалізація технології забезпечує безперервність управлінського циклу, своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, підтримку стабільності навчально-виробничого процесу та досягнення визначених стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Особливу увагу приділено розробленню методичного забезпечення впровадження моделі адаптивного управління. Підготовлено методичні рекомендації щодо організації адаптивного управління в закладах професійної (професійно-технічної) освіти, використання кваліметричних субмоделей, оцінювання результативності управлінської діяльності, виявлення потреб і запитів стейкхолдерів, розвитку державно-приватного партнерства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Експериментальну перевірку моделі адаптивного управління здійснено на базі закладів професійної (професійно-технічної) освіти, що функціонують у різних регіонах України. Організація дослідно-експериментальної роботи передбачала проведення констатувального, формувального та узагальнювально-аналітичного етапів, що забезпечило можливість комплексного оцінювання результативності впровадження розробленої моделі. На констатувальному етапі визначено вихідний рівень результативності адаптивного управління, здійснено оцінювання потреб і запитів стейкхолдерів, проаналізовано особливості організації управлінської діяльності та

функціонування навчально-виробничого процесу. Формувальний етап передбачав упровадження моделі адаптивного управління, реалізацію розробленої технології, використання кваліметричних субмоделей, проведення моніторингових досліджень і систематичне коригування управлінських рішень. На завершальному етапі здійснено повторне оцінювання результативності адаптивного управління, порівняльний аналіз отриманих результатів та статистичну перевірку їх достовірності.

Для оцінювання результативності адаптивного управління використано факторно-критеріальне моделювання, що дало змогу визначити інтегральний показник результативності адаптивного управління та простежити його зміну в процесі експериментальної перевірки. В основу кваліметричної субмоделі покладено систему взаємопов'язаних факторів і критеріїв, які відображають основні напрями управлінської діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Для статистичного підтвердження достовірності отриманих результатів застосовано методи математичної статистики, зокрема t-критерій Стюдента. Отримані результати підтвердили позитивну динаміку інтегрального показника результативності адаптивного управління та засвідчили статистично значущі зміни, зумовлені впровадженням розробленої моделі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, технології її практичної реалізації, двох кваліметричних субмоделей, методичних рекомендацій щодо впровадження адаптивного управління та факторно-критеріального інструментарію оцінювання результативності управлінської діяльності. Запропоновані науково-методичні розробки можуть бути використані в діяльності керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, органів управління освітою, центрів професійного розвитку педагогічних працівників, установ післядипломної освіти, а також у процесі підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Результати дослідження впроваджено в діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти України та використано під час реалізації регіонального педагогічного експерименту «Забезпечення якості професійної підготовки майбутніх фахівців електротехнічного профілю в навчально-практичних центрах закладів професійної (професійно-технічної) освіти», що здійснювався в межах діяльності інноваційного віддаленого кластера «Енергоімпульс». Практична апробація підтвердила можливість використання запропонованої моделі для підвищення результативності управлінської діяльності, забезпечення стійкого функціонування закладів освіти та розвитку партнерської взаємодії зі стейкхолдерами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти. Перспективи подальших наукових пошуків пов'язані з розвитком цифрових інструментів адаптивного управління, удосконаленням кваліметричного інструментарію оцінювання результативності управлінської діяльності, розширенням механізмів урахування потреб і запитів стейкхолдерів, розвитком державно-приватного партнерства та впровадженням адаптивних моделей управління в різних типах закладів освіти.

Ключові слова: адаптивне управління, заклад професійної (професійно-технічної) освіти, модель адаптивного управління, технологія адаптивного управління, експериментальна перевірка, факторно-критеріальне моделювання, кваліметрична субмодель, стейкхолдери, державно-приватне партнерство, результативність, інтегральний показник, воєнний стан, повоєнне відновлення країни.

ABSTRACT

Vlasyk, O. V. Adaptive Management of a Vocational Education and Training Institution under Martial Law and During the Post-War Recovery of the Country – Qualification work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 011 – «Educational, Pedagogical Sciences». State Institution of Higher Education «University of Educational Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2026.

Annotation content

The dissertation addresses the solution of an important scientific problem concerning the adaptive management of vocational (vocational and technical) education institutions under martial law and during the country's post-war recovery.

The research was conducted during the period when the Law of Ukraine "On Vocational (Vocational and Technical) Education" was in force. Following the enactment of the Law of Ukraine "On Vocational Education", the legislative terminology was updated. Accordingly, the dissertation uses the terms "vocational (vocational and technical) education" and "vocational (vocational and technical) education institution" in accordance with the legislation in force at the time the research was conducted. The use of these terms is determined by the regulatory framework governing the period of the research and does not affect the content, results, or scientific conclusions of the dissertation, which remain relevant under the current legislation.

The relevance of the research is determined by the need to ensure the sustainable functioning and development of vocational (vocational and technical) education institutions amid dynamic societal changes, a high level of uncertainty, labour market transformation, the modernization of the regulatory framework governing vocational education, the expansion of public-private partnerships, and

the increasing importance of stakeholder engagement. Under these conditions, the implementation of adaptive management becomes particularly significant, as it enables timely responses to changes in the internal and external environment, facilitates the alignment of the interests of educational process participants, supports the sustainable functioning of the educational and production process, and contributes to achieving the strategic development goals of educational institutions.

The dissertation presents a comprehensive analysis of scholarly literature, regulatory and legal documents, contemporary scientific approaches, and the practical experience of vocational (vocational and technical) education institutions. This analysis made it possible to identify the theoretical foundations of adaptive management and substantiate directions for their practical implementation under martial law and during the country's post-war recovery. Based on the generalization of existing scientific approaches, the content of the key research concepts has been refined, including adaptive management of a vocational (vocational and technical) education institution, adaptive management of a vocational (vocational and technical) education institution under martial law and during the country's post-war recovery, stakeholders of a vocational (vocational and technical) education institution, and the educational and production process of a vocational (vocational and technical) education institution. It has been substantiated that adaptive management is a process of jointly coordinated development and implementation of managerial decisions based on dialogical interaction among management actors, continuous feedback, and flexible responses to changes in the internal and external environment, aimed at ensuring the performance of an educational institution.

The study reveals the theoretical foundations of adaptive management of vocational (vocational and technical) education institutions and characterizes its regularities, principles, functions, and methods. The relationship between strategic and adaptive management has been substantiated, demonstrating that strategic management defines the mission, long-term goals, priorities, and directions of an educational institution's development, whereas adaptive management ensures their

practical implementation through timely responses to changes in the internal and external environment, the adjustment of managerial decisions, the development of partnership-based interaction, and the effective use of feedback mechanisms. It has been demonstrated that, under martial law and during the country's post-war recovery, adaptive management constitutes a necessary prerequisite for ensuring the sustainable functioning and development of vocational (vocational and technical) education institutions.

Particular attention is paid to substantiating the regularities, principles, functions, and methods of adaptive management. The study characterizes the regularities governing the mutual adaptation of the managing and managed subsystems, the development of dialogical interaction, realistic goal-setting, monitoring support, self-direction, reflection, and information exchange. The principles of adaptive management have been generalized, demonstrating their role in ensuring a human-centered approach to management, fostering partnership-based interaction, continuous monitoring, self-regulation, scientifically grounded assessment of management performance, and informed managerial decision-making. The functions and methods of adaptive management have been specified in accordance with the specific features of vocational (vocational and technical) education institutions, security challenges, the characteristics of the educational and production process, and the need to identify and address stakeholders' needs and expectations.

A model of adaptive management for vocational (vocational and technical) education institutions under martial law and during the country's post-war recovery has been theoretically substantiated, developed, and experimentally validated. The model ensures flexible responses to changes in the internal and external environment, takes into account stakeholders' needs and expectations, promotes the development of public-private partnerships, and supports the sustainable functioning of the educational and production process. The model is designed as an integrated system of interrelated components that ensures the consistent implementation of

adaptive management through the interaction of educational process participants, the application of feedback mechanisms, continuous monitoring, and the ongoing adjustment of managerial decisions.

The model consists of five interconnected blocks: target, regulatory and theoretical, content and functional, technological, and performance and reflective. Their interaction ensures the achievement of the research objectives and the comprehensive implementation of adaptive management. The target block defines the strategic goal, objectives, methodological approaches, and expected outcomes of adaptive management. The regulatory and theoretical block encompasses the regulatory framework, regularities, principles, functions, methods of adaptive management, and the theoretical provisions underlying the model. The content and functional block reflects the principal areas of managerial activity, mechanisms of stakeholder interaction, the development of public-private partnerships, the organization of the educational and production process, and the provision of a safe educational environment. The technological block determines the stages, mechanisms, and tools for implementing the model, while the performance and reflective block provides for assessing the performance of adaptive management, analysing the obtained results, and adjusting subsequent managerial activities.

An important component of the proposed model is the development of two interconnected qualimetric submodels. The first submodel is designed to identify, assess, and take into account the needs and expectations of stakeholders of vocational (vocational and technical) education institutions. It provides a systematic identification of the educational, human resource, organizational, and partnership needs of the main stakeholder groups and ensures that these needs are considered in managerial decision-making. The second submodel is intended to assess the performance of adaptive management in vocational (vocational and technical) education institutions. It is based on factor-and-criterion modeling, which enables the determination of an integral indicator of adaptive management performance, the

assessment of performance dynamics, and the substantiation of managerial decisions aimed at the further development of the educational institution.

The practical implementation of the model is ensured through the developed adaptive management technology, which comprises a sequence of interconnected stages: diagnostic and analytical, organizational and implementation, and generalization and reflective. At each stage, the content of managerial activities, mechanisms of stakeholder interaction, monitoring tools, factor-and-criterion assessment instruments, and procedures for adjusting managerial decisions have been defined. The implementation of this technology ensures the continuity of the management cycle, timely responses to changes in the internal and external environment, the stable functioning of the educational and production process, and the achievement of the defined strategic development goals of the educational institution.

Particular attention has been paid to the development of methodological support for implementing the adaptive management model. Methodological guidelines have been prepared for organizing adaptive management in vocational (vocational and technical) education institutions, applying the qualimetric submodels, assessing the performance of adaptive management, identifying stakeholders' needs and expectations, promoting public-private partnerships, and making evidence-based managerial decisions under martial law and during the country's post-war recovery.

An important component of the proposed model is the development of two interconnected qualimetric submodels. The first submodel is designed to identify, assess, and incorporate the needs and expectations of stakeholders of vocational (vocational and technical) education institutions. It provides for the systematic identification of the educational, human resource, organizational, and partnership needs of the main stakeholder groups and ensures that these needs are taken into account in managerial decision-making. The second submodel is intended to assess the performance of adaptive management in vocational (vocational and technical)

education institutions. It is based on factor-and-criterion modeling, which enables the determination of an integral indicator of adaptive management performance, the assessment of performance dynamics, and the substantiation of managerial decisions aimed at the further development of the educational institution.

The practical implementation of the model is ensured through the developed adaptive management technology, which comprises a sequence of interconnected stages: diagnostic and analytical, organizational and implementation, and generalization and reflective. At each stage, the content of managerial activities, mechanisms of stakeholder interaction, monitoring tools, factor-and-criterion assessment instruments, and procedures for adjusting managerial decisions have been defined. The implementation of this technology ensures the continuity of the management cycle, timely responses to changes in the internal and external environment, the stable functioning of the educational and production process, and the achievement of the established strategic development goals of the educational institution.

Particular attention has been paid to the development of methodological support for implementing the adaptive management model. Methodological guidelines have been developed for organizing adaptive management in vocational (vocational and technical) education institutions, applying the qualimetric submodels, assessing the performance of managerial activities, identifying stakeholders' needs and expectations, promoting public-private partnerships, and making evidence-based managerial decisions under martial law and during the country's post-war recovery.

The experimental validation of the adaptive management model was conducted at vocational (vocational and technical) education institutions operating in different regions of Ukraine. The experimental study included three successive stages: diagnostic, formative, and generalization and analytical, which made it possible to comprehensively evaluate the performance of the implemented model. During the diagnostic stage, the initial level of adaptive management performance was determined, stakeholders' needs and expectations were assessed, and the

specific features of managerial activities and the functioning of the educational and production process were analyzed. The formative stage involved the implementation of the adaptive management model, the application of the developed technology, the use of the qualimetric submodels, the conduct of monitoring studies, and the systematic adjustment of managerial decisions. At the final stage, adaptive management performance was reassessed, the obtained results were comparatively analyzed, and their statistical significance was verified.

The assessment of adaptive management performance was based on factor-and-criterion modeling, which made it possible to determine the integral indicator of adaptive management performance and trace its changes throughout the experimental validation. The qualimetric submodel was built upon a system of interrelated factors and criteria reflecting the principal areas of managerial activity in vocational (vocational and technical) education institutions. To verify the reliability of the obtained results, methods of mathematical statistics, including Student's t-test, were employed. The findings confirmed a positive dynamic of the integral indicator of adaptive management performance and demonstrated statistically significant changes resulting from the implementation of the proposed model.

The practical significance of the research findings lies in the development of an adaptive management model for vocational (vocational and technical) education institutions, the technology for its practical implementation, two qualimetric submodels, methodological guidelines for implementing adaptive management, and a factor-and-criterion assessment toolkit for evaluating adaptive management performance. The proposed scientific and methodological developments may be applied in the professional activities of heads of vocational (vocational and technical) education institutions, educational authorities, professional development centers for educators, postgraduate education institutions, as well as in the training of future educational managers.

The research findings have been implemented in the activities of vocational (vocational and technical) education institutions in Ukraine and applied within the

framework of the regional pedagogical experiment "Ensuring the Quality of Professional Training of Future Specialists in the Electrical Engineering Field at Training and Practical Centers of Vocational (Vocational and Technical) Education Institutions," carried out within the Innovative Remote Cluster "Enerhoimpuls." The practical implementation confirmed the feasibility of applying the proposed model to enhance adaptive management performance, ensure the sustainable functioning of educational institutions, and strengthen partnership-based interaction with stakeholders under martial law and during the country's post-war recovery.

The conducted research does not exhaust all aspects of adaptive management in vocational (vocational and technical) education institutions. Prospects for further research are associated with the development of digital tools for adaptive management, the advancement of qualimetric instruments for assessing adaptive management performance, the expansion of mechanisms for identifying and addressing stakeholders' needs and expectations, the further development of public-private partnerships, and the implementation of adaptive management models in various types of educational institutions.

Keywords: adaptive management, vocational (vocational and technical) education institution, adaptive management model, adaptive management technology, experimental validation, factor-and-criterion modeling, qualimetric submodel, stakeholders, public-private partnership, adaptive management performance, integral indicator, martial law, post-war recovery.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України

(які входять до переліку МОН)

1. Власик О. Теоретичні аспекти адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Адаптивне управління: теорія і*

практика. Серія Педагогіка. 2023. Т. 16. № 31.
[https://doi.org/10.33296/10.33296/2707-0255-16\(31\)-19](https://doi.org/10.33296/10.33296/2707-0255-16(31)-19)

2. Власик О. Характеристика моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка. 2023. Т. 17. № 33.* [https://doi.org/10.33296/2707-0255-17\(33\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0255-17(33)-13)

3. Власик О. Експериментальна перевірка моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка. 2026. Т. 22. № 43.* [https://doi.org/10.33296/2707-0255-22\(43\)-25](https://doi.org/10.33296/2707-0255-22(43)-25)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

*Публікації в інших наукових виданнях та матеріалах
науково-практичних конференцій*

4. Власик О., Газдик М. Навчально-практичні центри в системі якісної підготовки кваліфікованих робітників. *Професійна освіта. 2022. № 3(96). С. 48–51.* URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734222/1/PTO_3_2022.pdf (дата звернення: 30.10.2025). *(Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні ролі навчально-практичних центрів як складової навчально-виробничого процесу закладів професійної (професійно-технічної) освіти та визначенні їх впливу на якість підготовки кваліфікованих робітників).*

5. Власик О. В. Заклад професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та розбудови країни. *Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2023. Т. 5. № 1. С. 1–10.* <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5137>

6. Власик О. В. Освітній брендинг як інструмент маркетингу в системі управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Управління розвитком ЗП(ПТ)О на засадах педагогічної логістики: стан, реалії, досвід :*

матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 17 листоп. 2022 р. Київ; Чернівці : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти» НАПН України, 2022.

7. Власик О. В. Заклад професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та розбудови країни. *Вісник : інформаційно-методичний зб. Навчально-методичного центру професійно-технічної освіти у Закарпатській області*. 2023. № 4. С. 9–18.
URL: <https://drive.google.com/file/d/1ItPjlcUf2CXSkKGbA4iXCAoxta8qyv-v/view> (дата звернення: 30.10.2025).

8. Власик О. В. Свалявський професійний коледж. *Професійна освіта України: вистояли, переможемо, відбудуємо* / ред. Шеремета Ю. А. та ін. Київ : Альфа-Віта Груп, 2025.

9. Власик О. В. Роль управлінського досвіду керівника у процесі формування та вибору стратегії закладу освіти. *Точка зростання: кращі практики, впроваджені у професійну освіту Закарпаття* : матеріали Обласної метод. інтернет-конф. Спецвипуск інформаційно-методичного збірника «Вісник». Ужгород, 2026. 155 с. С. 10–13.
URL: https://drive.google.com/file/d/1FubLacHPYhfxGYgCexKb6CZ8Uz_Q6F5J/view (дата звернення: 30.10.2025).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	21
ВСТУП	22
РОЗДІЛ 1 АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ	36
1.1 Теоретичні аспекти адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти	36
1.2 Практичні засади адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни	55
1.3 Розробленість проблеми адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни	79
Висновки до першого розділу	87
РОЗДІЛ 2 МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ	90
2.1 Теоретичні основи моделювання адаптивного управління закладом освіти	90
2.2 Характеристика моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни	108
2.3 Технологія використання моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно- технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни	127
Висновки до другого розділу	139

РОЗДІЛ 3	ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ	141
3.1	Організація експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти	141
3.2	Результати експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти	156
3.3	Методичні рекомендації щодо впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни	184
	Висновки до третього розділу	195
	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	197
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	204
	ДОДАТКИ	230

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДЗВО «УМО»	–	Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»
ЗСУ	–	Збройні Сили України
МОН України	–	Міністерство освіти і науки України
НАПН України	–	Національна академія педагогічних наук України
ННІМП	–	Навчально-науковий інститут менеджменту та психології
Cedefop	–	Європейський центр розвитку професійної освіти
ETF	–	Європейський фонду освіти
GIZ	–	Німецьке товариство міжнародного співробітництва

ВСТУП

Сучасний розвиток системи професійної освіти України відбувається в умовах глибоких суспільних трансформацій, спричинених воєнним станом, масштабними соціально-економічними викликами, демографічними змінами, міграційними процесами та необхідністю повоєнного відновлення країни. Особливого значення за таких умов набуває діяльність закладів професійної освіти, які забезпечують підготовку кваліфікованих робітників для різних галузей економіки та відіграють важливу роль у формуванні кадрового потенціалу держави.

Слід зазначити, що дослідження проводилося у період дії Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту», який визначав правові засади функціонування системи професійної (професійно-технічної) освіти та закріплював термінологію, зокрема терміни «професійна (професійно-технічна) освіта» і «заклад професійної (професійно-технічної) освіти». У зв'язку з набранням чинності Законом України «Про професійну освіту» термінологію законодавства оновлено, зокрема запроваджено терміни «професійна освіта» та «заклад професійної освіти». З огляду на те, що основні положення дисертаційного дослідження сформовано та експериментально перевірено в період дії попереднього законодавства, у роботі використано термінологію, чинну на момент проведення дослідження. Використання зазначених термінів зумовлене нормативно-правовими умовами виконання дослідження і не впливає на зміст, результати та наукові висновки дисертації, які зберігають актуальність в умовах чинного законодавства.

Специфіка функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти, діяльність яких досліджується у роботі, полягає в поєднанні освітньої та виробничої складових підготовки здобувачів освіти, що реалізуються через навчально-виробничий процес.

Організація такого процесу потребує постійної взаємодії з роботодавцями, оновлення змісту професійної підготовки відповідно до

потреб ринку праці, забезпечення належного рівня розвитку навчально-виробничої бази, впровадження сучасних виробничих і цифрових технологій, а також створення безпечних умов для здійснення освітньої та виробничої діяльності. Важливого значення набуває розвиток навчально-практичних центрів, розширення можливостей для проходження виробничого навчання і практики на підприємствах, формування професійних компетентностей, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності майбутніх кваліфікованих робітників та задоволення потреб економіки в умовах її відновлення і розвитку.

Суттєвими викликами для життєдіяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти є динамічні зміни нормативно-правового забезпечення освітньої галузі, трансформація потреб ринку праці, необхідність забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, обмеженість ресурсів та високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Упродовж останніх років відбувається суттєве оновлення законодавства у сфері професійної освіти, спрямоване на модернізацію системи підготовки кваліфікованих кадрів, посилення взаємодії з роботодавцями та забезпечення відповідності освітніх послуг сучасним суспільним і економічним потребам. За таких умов традиційні підходи до управління не завжди забезпечують своєчасне реагування на виклики та ефективне функціонування закладу освіти. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває адаптивне управління, яке ґрунтується на узгодженні цілей і дій усіх учасників управлінської взаємодії, забезпеченні постійного зворотного зв'язку, гнучкому реагуванні на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та своєчасному коригуванні управлінських рішень. Адаптивне управління створює умови для розвитку здатності закладу освіти не лише пристосовуватися до нових викликів, а й прогнозувати зміни, використовувати наявні можливості для розвитку та забезпечувати стійке функціонування навчально-виробничого процесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Таким чином, сучасні виклики, пов'язані з функціонуванням і розвитком закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління їхньою життєдіяльністю. Особливої ваги набуває забезпечення здатності закладу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси, підтримувати стабільність навчально-виробничого процесу та створювати умови для подальшого розвитку. Важливим чинником забезпечення результативності управлінської діяльності стає виявлення, узгодження та врахування потреб і запитів основних стейкхолдерів, розвиток партнерської взаємодії з роботодавцями, органами влади, громадськими організаціями та іншими соціальними партнерами, а також розширення механізмів державно-приватного партнерства. У зв'язку з цим адаптивне управління розглядається як один із перспективних напрямів удосконалення управлінської діяльності, здатний забезпечити гнучкість, стійкість і результативність функціонування закладу освіти шляхом узгодження інтересів учасників освітнього процесу, своєчасного реагування на зміни та прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності та динамічних суспільних змін.

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження посилюється необхідністю наукового обґрунтування теоретичних і технологічних засад адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Відповідно до стратегічних документів державної освітньої політики професійна освіта визначається одним із пріоритетних напрямів формування кадрового потенціалу для відбудови економіки України та забезпечення її сталого розвитку. Водночас наслідки воєнних дій спричинили значні втрати освітньої інфраструктури, порушення усталених зв'язків між закладами освіти та роботодавцями, міграцію здобувачів освіти і педагогічних працівників, що

суттєво ускладнило управління навчально-виробничими процесами та потребує пошуку нових управлінських рішень.

Вирішення окреслених проблем неможливе без належного наукового обґрунтування управлінських механізмів, здатних забезпечити гнучкість, стійкість і розвиток закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Це зумовлює необхідність аналізу наукових підходів до управління освітніми системами, адаптивного управління та розвитку професійної освіти.

Теоретико-методологічні засади управління освітніми системами, розвитку закладів освіти, підготовки керівних кадрів та вдосконалення освітнього менеджменту висвітлено у працях О. Ануфрієвої, О. Боднар, Г. Дмитренка, М. Кириченка, В. Кременя, Г. Кравченко, В. Лугового, М. Марусинець, Т. Махині, Н. Ничкало, В. Олійника, Н. Приходькіної, В. Радкевич, Т. Рожнової, З. Рябової, Л. Сергєєвої, Т. Сорочан, Г. Тимошко та інших учених. У наукових дослідженнях розкрито теоретичні та практичні аспекти управління закладами освіти, виокремлено питання стратегічного розвитку освітніх систем та підготовки управлінських кадрів, упровадження інноваційних управлінських технологій та забезпечення якості освітньої діяльності.

Особливе значення для дослідження мають наукові положення та методологічні підходи наукової школи адаптивного управління соціально-педагогічними системами, засновницею якої є Г. Єльнікова. У межах наукової школи обґрунтовано концептуальні засади адаптивного управління, сутність процесів взаємоузгодження цілей суб'єктів управління, механізми забезпечення діалогічної взаємодії, партнерства та зворотного зв'язку, що створює теоретичне підґрунтя для дослідження управління закладами освіти в умовах динамічних змін і невизначеності зовнішнього середовища.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку професійної освіти, модернізації професійної підготовки, забезпечення якості освітніх послуг,

розвитку державно-приватного партнерства та взаємодії із соціальними партнерами висвітлено у працях таких науковців як О. Бородієнко, А. Єрмоленко, Л. Єршова, С. Кравець, І. Мордоус, В. Попова, В. Радкевич, Г. Романова, З. Рябова, О. Слободяник, Є. Царьова, Я. Чепуренко та інших науковців. У дослідженнях учених обґрунтовано концептуальні засади розвитку професійної освіти, визначено напрями її модернізації відповідно до потреб ринку праці, цифрової трансформації суспільства, євроінтеграційних процесів та завдань відновлення країни.

Аналіз наукових праць засвідчив значний науковий інтерес до проблем управління освітніми системами, розвитку професійної освіти та адаптивного управління. Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок учених, питання адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни не знайшло комплексного висвітлення в наукових дослідженнях. Недостатньо розробленими залишаються теоретичні засади адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, механізми врахування потреб і запитів стейкхолдерів, розвитку державно-приватного партнерства, а також технології реалізації адаптивного управління, спрямовані на забезпечення стійкого функціонування та розвитку закладу освіти в сучасних умовах. Зазначене дало змогу виявити суперечності між:

- зростаючими вимогами держави, суспільства, роботодавців та інших стейкхолдерів до забезпечення стійкого функціонування і розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни і недостатньою розробленістю теоретичних засад адаптивного управління такими закладами;

- необхідністю своєчасного виявлення, узгодження та врахування потреб і запитів стейкхолдерів, розвитку державно-приватного партнерства та розширення взаємодії із соціальними партнерами і відсутністю науково

обґрунтованих механізмів та інструментарію забезпечення цих процесів в управлінській діяльності керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти;

– потребою у впровадженні ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити адаптацію закладу професійної (професійно-технічної) освіти до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, та недостатньою розробленістю моделі адаптивного управління і технології її використання в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Необхідність розв’язання зазначених суперечностей зумовила вибір теми дисертаційного дослідження **«Адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни».**

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано відповідно до тематики науково-дослідної роботи кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України «Трансформація професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритого університету післядипломної освіти» (державний реєстраційний номер 0120U104637, дата реєстрації – 30.10.2020). Окремі результати дослідження отримано під час виконання науково-дослідної роботи кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» за темою «Професійна мобільність учасників освітнього процесу в умовах реформування вищої освіти» (державний реєстраційний номер 0122U200923, термін виконання: 01.02.2022–31.12.2024). Дослідження продовжувалося в межах науково-дослідної роботи кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» за темою «Сучасні тенденції підготовки

фахівців в умовах євроінтеграції» (державний реєстраційний номер 0125U001181), виконання якої розпочато у 2025 році.

Тему дослідження **затверджено** на засіданні Вченої ради ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 7 від 15.05.2024).

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробленні та експериментальній перевірці моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, а також технології її практичної реалізації.

Завдання:

1. Здійснити аналіз теоретичних засад адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та стану розробленості проблеми його здійснення в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни в наукових джерелах.

2. Схарактеризувати сутність, особливості та структурні компоненти адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, обґрунтувати роль стейкхолдерів у цьому процесі та визначити критерії й показники його результативності.

3. Теоретично обґрунтувати, розробити та експериментально перевірити модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

4. Розробити технологію практичної реалізації моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

5. Розробити методичні рекомендації щодо впровадження адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Об'єкт дослідження – процес управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Предмет дослідження – зміст та технологія адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань застосовано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження:

– теоретичних: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація наукової літератури, нормативно-правових документів, вітчизняного і зарубіжного досвіду з проблем управління закладами освіти, адаптивного управління та розвитку професійної освіти – для з'ясування стану розробленості досліджуваної проблеми, уточнення сутності базових понять дослідження, обґрунтування теоретичних засад адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти; моделювання – для розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни; кваліметричне моделювання – для розроблення субмоделі виявлення та врахування потреб стейкхолдерів і визначення результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти;

– емпіричних: анкетування, опитування, експертне оцінювання, педагогічний експеримент – для визначення стану адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, виявлення та врахування потреб і запитів стейкхолдерів, перевірки дієвості розробленої моделі адаптивного управління та технології її практичної реалізації; методи математичної статистики – для кількісного та якісного аналізу результатів дослідження, узагальнення та інтерпретації отриманих даних, підтвердження результативності розробленої моделі адаптивного управління закладом

професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Під час роботи над дисертаційним дослідженням було використано інструменти штучного інтелекту виключно як допоміжні засоби, що не впливали на самостійність отриманих наукових результатів.

ChatGPT – для структурування матеріалу, наукового редагування окремих фрагментів тексту, підготовки таблиць та ілюстративних схем, перевірки логічної послідовності викладу, контролю правильності окремих математичних розрахунків, індексної оцінки та статистичних даних.

Gemini – для мовного редагування тексту, попереднього опрацювання масивів даних, пошуку офіційних документів і наукових джерел за темою дослідження, упорядкування бібліографічних посилань та технічного доопрацювання рукопису.

DeepL Translate та Cloud – для перекладу іншомовних наукових джерел під час аналізу європейських документів і зарубіжного досвіду, підготовки англomовної анотації, а також уточнення перекладу окремих наукових термінів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

Вперше:

– теоретично обґрунтовано, розроблено та експериментально перевірено модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, яка забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, врахування потреб і запитів стейкхолдерів, розвиток механізмів державно-приватного партнерства та підтримку стійкого функціонування навчально-виробничого процесу;

– розроблено субмодель виявлення та врахування потреб і запитів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти, що

забезпечує системне визначення, узгодження та врахування інтересів суб'єктів освітньої взаємодії під час прийняття управлінських рішень;

- визначено критерії, показники та рівні результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та на цій основі розроблено кваліметричну субмодель оцінювання результативності адаптивного управління, що забезпечує кількісне визначення рівня його результативності та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку закладу освіти;

- обґрунтовано та розроблено технологію практичної реалізації моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни;

- розроблено методичні рекомендації щодо впровадження адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Уточнено:

- зміст і сутність понять «адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти», «адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни», «стейкхолдери закладу професійної (професійно-технічної) освіти», «навчально-виробничий процес закладу професійної (професійно-технічної) освіти»;

- теоретичні положення адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни шляхом уточнення його функцій, методів і механізмів реалізації, обґрунтування співвідношення стратегічного та адаптивного управління, а також урахування необхідності забезпечення безпеки учасників освітнього процесу, розвитку партнерської взаємодії та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Подальшого розвитку набули:

- теоретичні положення адаптивного управління соціально-педагогічними системами щодо їх застосування в управлінні закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни;
- підходи до врахування потреб і запитів стейкхолдерів у процесі прийняття управлінських рішень у закладах професійної (професійно-технічної) освіти;
- науково-методичні засади розвитку державно-приватного партнерства та взаємодії закладів професійної (професійно-технічної) освіти із соціальними партнерами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни;
- підходи до оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти на основі використання кваліметричних методів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробленні: моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни; технології її практичної реалізації в управлінській діяльності керівника закладу освіти; субмоделі виявлення та врахування потреб і запитів стейкхолдерів для забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень; кваліметричної субмоделі оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, реалізованої в табличному процесорі Excel, для визначення рівня результативності адаптивного управління та обґрунтування управлінських пріоритетів; методичних рекомендацій щодо впровадження адаптивного управління в діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Матеріали дисертаційного дослідження можуть бути використані у науковій, освітній та управлінській діяльності керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти для підвищення результативності управлінської діяльності, забезпечення стійкого функціонування та розвитку закладів освіти

в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Результати дослідження доцільно використовувати в системі післядипломної освіти під час підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, педагогічних працівників, працівників органів управління освітою, а також фахівців, залучених до розвитку професійної освіти та реалізації механізмів державно-приватного партнерства.

Матеріали дослідження можуть бути використані у процесі підготовки здобувачів вищої освіти за освітніми програмами з освітнього, педагогічного менеджменту та управління закладами освіти, а також під час викладання навчальних дисциплін, пов'язаних з управлінням освітніми системами, адаптивним управлінням, стратегічним розвитком закладів освіти та управлінням змінами.

Результати дослідження впроваджено в діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти України, що підтверджується відповідними довідками про впровадження: Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Запорізький технологічний професійний коледж «Моторобудівник» (довідка від 16.06.2026 р. № 280/01-03), Вищого художнього професійно-технічного училища № 5 м. Вінниці (довідка від 15.06.2026 р. № 348), Комунального закладу «Хустський професійний коледж» Закарпатської обласної ради (довідка від 15.06.2026 р. № 269), Державного навчального закладу «Вище професійне училище № 34 м. Стрий» (довідка від 16.06.2026 р. № 288), Комунального закладу «Мукачівський професійний політехнічний коледж» Закарпатської обласної ради (довідка від 22.04.2026 р. № 25/1), Комунального закладу «Свалявський професійний коледж» Закарпатської обласної ради (довідка від 14.05.2026 р. № 01-15/119).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційного дослідження апробовано на міжнародних, всеукраїнських та регіональних науково-практичних конференціях, семінарах та методичних заходах:

– *на міжнародних науково-практичних конференціях: V Міжнародній науково-практичній конференції «Шляхи удосконалення професійних*

компетентностей фахівців в умовах сьогодення» (13 травня 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрова трансформація освіти: інновації, виклики та можливості» (2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Духовно-моральне виховання дітей і молоді в сучасному освітньому просторі: вітчизняний та зарубіжний досвід» (19–20 червня 2025 р.);

– на *всеукраїнських науково-практичних конференціях*: XIX Всеукраїнській науково-практичній (звітній) конференції «Розвиток професійної освіти в умовах війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції України» (27–28 березня 2025 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науково-методичні засади інноваційних освітніх технологій» у межах Шістнадцятої міжнародної виставки «Сучасні заклади освіти» (27 березня 2025 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Імперативи розвитку Нової української школи: сучасні реалії» у рамках X Всеукраїнської мотиваційної школи «Формула цінностей в освіті» (9 липня 2025 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інтелектуальні комп'ютерні системи та мережі» (20 травня 2026 р.); III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми утвердження в учнівської та студентської молоді національної та громадянської ідентичності» (17 червня 2026 р.);

– на *регіональних науково-практичних і методичних заходах*: обласній практичній інтернет-конференції «Професійний рух: крок до успіху» (доповідь «Сучасні інтернет-ресурси в роботі педагога») (19 лютого 2025 р.); обласній методичній інтернет-конференції «Точка зростання: кращі практики, впроваджені у професійну освіту Закарпаття» (14 травня 2026 р.).

Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні ролі навчально-практичних центрів як складової навчально-виробничого процесу закладів професійної (професійно-технічної) освіти та визначенні їх впливу на якість підготовки кваліфікованих робітників.

Основні положення висновки та результати наукового дослідження розглядалися впродовж 2023–2026 рр. обговорювалися на засіданнях кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти й кафедри педагогіки, адміністрування, спеціальної освіти та соціальної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Окремі результати дисертаційного дослідження були використані під час реалізації регіонального педагогічного експерименту за темою «Забезпечення якості професійної підготовки майбутніх фахівців електротехнічного профілю в навчально-практичних центрах закладів професійної (професійно-технічної) освіти» (2021–2024 рр.), що здійснювався в межах діяльності інноваційного віддаленого кластера «Енергоімпульс» за участю закладів професійної (професійно-технічної) освіти восьми областей України відповідно до наказу Департаменту освіти і науки Закарпатської обласної державної адміністрації від 22.11.2021 № 601 та наказу Комунального закладу «Свалявський професійний будівельний ліцей» Закарпатської обласної ради від 22.11.2021 № 656/1.

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 9 друкованих праць – із них – 8 одноосібні, 1 – у співавторстві (3 – у провідних наукових фахових виданнях, 6 – в інших журналах та збірниках – матеріалів конференцій).

Структура й обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (183 найменування – 15 з яких іноземною мовою). Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 255 сторінки, з яких 182 сторінки основного тексту. Робота містить 16 таблиць, 12 рисунків, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У першому розділі досліджено теоретичні та практичні засади адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах. На основі аналізу наукових джерел, нормативно-правових актів і практики функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти уточнено зміст основних понять дослідження, схарактеризовано закономірності, принципи, функції та методи адаптивного управління, обґрунтовано співвідношення стратегічного й адаптивного управління. Визначено особливості адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, розкрито роль державно-приватного партнерства, взаємодії зі стейкхолдерами, моніторингу, факторно-критеріального моделювання та інформаційно-аналітичного забезпечення у прийнятті управлінських рішень. Сформовано теоретико-методологічне підґрунтя розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та технології її практичної реалізації.

1.1 Теоретичні засади адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Теоретичне підґрунтя адаптивного управління становить сукупність наукових положень, концептуальних ідей, принципів, закономірностей та методів, які пояснюють механізми адаптації соціальних систем до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та визначають напрями практичної реалізації управлінських рішень. Саме ці положення формують методологічну

основу дослідження адаптивного управління як особливого виду управлінської діяльності.

Концептуальною основою адаптивного управління є положення про можливість свідомого впливу на адаптаційні процеси з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації в умовах невизначеності, ризиків і постійних змін. У такому контексті адаптація розглядається не як пасивне пристосування до обставин, а як активний процес вироблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Сутність адаптивного управління полягає у забезпеченні здатності організації своєчасно реагувати на зміни середовища шляхом коригування цілей, змісту діяльності, організаційної структури, ресурсного забезпечення та управлінських механізмів. Для закладу професійної (професійно-технічної) освіти особливого значення набуває здатність оперативно враховувати вплив економічних, соціальних, технологічних і воєнних чинників, підтримуючи стабільність функціонування та створюючи умови для подальшого розвитку.

Важливу роль у реалізації адаптивного управління відіграють його принципи, які визначають загальні вимоги до організації управлінської діяльності. Вони забезпечують гнучкість управлінських процесів, своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища, узгодження інтересів учасників освітнього процесу та ефективне використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних і поточних цілей закладу освіти [7; 31; 79].

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України адаптивне управління набуває особливої актуальності. Його основна ідея полягає у забезпеченні здатності закладу освіти функціонувати й розвиватися в умовах нестабільності, швидко реагувати на нові виклики та водночас сприяти реалізації завдань відновлення і розвитку держави. За таких умов адаптивність стає необхідною характеристикою управлінської системи, яка дозволяє поєднувати стабільність освітнього процесу із постійним оновленням управлінських рішень.

Практична реалізація адаптивного управління ґрунтується на застосуванні відповідних методів. Значний внесок у їх розроблення здійснила Г. Кравченко, яка обґрунтувала систему загальних і специфічних методів адаптивного управління. Загальні методи забезпечують організацію спільної діяльності суб'єктів управління, розвиток партнерської взаємодії, узгодження інтересів, підтримку комунікації та прийняття управлінських рішень. Специфічні методи спрямовані на діагностування змін, аналіз проблемних ситуацій, рефлексію, самоспрямування, коригування цілей і способів діяльності відповідно до нових умов функціонування [61; 63]. Повний перелік загальних і специфічних методів адаптивного управління, запропонований Г. Кравченко, наведено в додатку А.

Управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни потребує конкретизації зазначених методів відповідно до специфіки діяльності закладу освіти. Зокрема, важливого значення набувають такі методи як:

- постійного моніторингу безпекової ситуації;
- аналізу потреб і запитів стейкхолдерів;
- діалогічної взаємодії з роботодавцями та соціальними партнерами;
- колегіального вироблення управлінських рішень;
- оперативного коригування планів діяльності закладу освіти, розвитку державно-приватного партнерства;
- рефлексивного оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень.

Використання зазначених методів забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, підтримку стійкого функціонування навчально-виробничого процесу та досягнення визначених цілей розвитку закладу освіти.

Таким чином, застосування методів адаптивного управління в закладах професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та

повоєнного відновлення країни потребує їх конкретизації відповідно до специфіки навчально-виробничого процесу, безпекових викликів, взаємодії зі стейкхолдерами та необхідності забезпечення стійкого функціонування і розвитку закладу освіти.

Для обґрунтування сутності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти доцільно звернутися до аналізу наукових підходів щодо трактування самого поняття «адаптивне управління». Узагальнення наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до його визначення. Дослідники розглядають адаптивне управління як систему принципів, методів та інструментів прийняття управлінських рішень в умовах постійних змін [11], як механізм забезпечення стабільного досягнення цілей організації шляхом належної взаємодії її структурних елементів [4], як різновид гнучкого управління, орієнтованого на діяльність у нестабільному середовищі [93], а також як процес взаємного пристосування керуючої та керованої підсистем задля забезпечення розвитку організації [80]. Окремі науковці акцентують увагу на здатності системи управління оперативно й адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [102].

На основі узагальнення наявних підходів В. Халіна та Ю. Колбасинський визначають адаптивне управління як динамічно орієнтований процес управління організацією, що передбачає постійне оновлення управлінських рішень відповідно до змін середовища, формування гнучкої стратегії розвитку та використання механізмів зворотного зв'язку для забезпечення стійкого функціонування й розвитку організації [51; 157].

Особливе місце у розвитку теорії адаптивного управління в освіті належить Г. Єльниковій, яка розглядає його як процес взаємодії суб'єктів діяльності, заснований на взаємовпливі та взаємопристосуванні. Така взаємодія здійснюється на діалогічній основі, передбачає спільне визначення реалістичної мети, координацію зусиль усіх учасників та їх самоспрямування на досягнення визначених результатів [39, с. 208].

У сучасній теорії управління адаптивне управління доцільно розглядати у взаємозв'язку зі стратегічним управлінням. Стратегічне управління спрямоване на визначення місії, довгострокових цілей, пріоритетів і напрямів розвитку організації, формування її стратегії та ресурсного забезпечення. Водночас стратегічне управління саме по собі не визначає механізмів оперативного реагування на непередбачувані зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що особливо актуально в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

На відміну від стратегічного, адаптивне управління забезпечує реалізацію визначених стратегічних цілей шляхом гнучкого коригування управлінських рішень, способів їх досягнення та взаємодії між суб'єктами управління відповідно до змін умов функціонування закладу освіти. Детальніше представлено у таблиці 1.1.

Таким чином, стратегічне й адаптивне управління не є взаємовиключними підходами: стратегічне управління визначає вектор розвитку закладу освіти, тоді як адаптивне управління забезпечує його практичну реалізацію в умовах динамічних змін, невизначеності, постійного врахування потреб і запитів стейкхолдерів та своєчасного коригування управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Співвідношення стратегічного та адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Складено автором на основі робіт [7; 20; 39; 42; 44; 48; 50; 96]

Ознака	Стратегічне управління	Адаптивне управління
1	2	3
Основна мета	Визначення довгострокових цілей, пріоритетів і напрямів розвитку закладу освіти	Забезпечення реалізації стратегічних цілей в умовах динамічних змін
Орієнтація	Довгостроковий розвиток закладу освіти	Гнучке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Характер управлінських рішень	Стратегічне планування та визначення напрямів розвитку	Гнучке коригування управлінських рішень і способів досягнення визначених цілей
Основа управління	Стратегічне бачення, прогнозування та планування	Зворотний зв'язок, взаємодія суб'єктів управління, адаптація до змін
Результат	Визначення вектору розвитку закладу освіти	Стійке функціонування, розвиток закладу освіти та забезпечення результативності управління

Отже, результати порівняльного аналізу свідчать, що стратегічне та адаптивне управління є взаємодоповнювальними управлінськими підходами. Стратегічне управління визначає місію, довгострокові цілі, пріоритети та напрями розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти, тоді як адаптивне управління забезпечує їх реалізацію шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, узгодження інтересів стейкхолдерів, коригування управлінських рішень і використання механізмів зворотного зв'язку. Саме така взаємодія створює передумови для стійкого функціонування та розвитку закладу освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Спираючись на теоретичні положення адаптивного управління, сформульовано закономірності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Перша закономірність полягає у взаємозв'язку між активізацією внутрішнього потенціалу керованої підсистеми та її розвитком. Ефективне управління не обмежується зовнішнім впливом, а ґрунтується на використанні природних механізмів саморозвитку особистості, педагогічного колективу та

закладу освіти загалом. Узгодження змісту, засобів і технологій управління сприяє відновленню рівноваги між внутрішніми потребами та зовнішніми вимогами, що забезпечує рефлексивний розвиток системи.

Друга закономірність відображає залежність результативності адаптивного управління від рівня діалогічної взаємодії учасників освітнього процесу. Чим вищий ступінь взаєморозуміння та узгодженості дій між керуючою і керованою підсистемами, тим ефективніше відбувається їх взаємоадаптація. Досягнення спільної мети забезпечується через використання діалогічних та інтерактивних механізмів комунікації, які дають змогу враховувати різні позиції під час прийняття управлінських рішень.

Третя закономірність пов'язана з реалістичністю цілей управління. Адаптивний характер управління найбільш повно проявляється за умови визначення цілей, які відповідають ресурсним можливостям закладу освіти та особливостям зовнішнього середовища. Реалістичне цілепокладання забезпечує узгодження стратегічних намірів із наявними ресурсами та створює передумови для поетапного досягнення запланованих результатів.

Четверта закономірність полягає у взаємозалежності між інтенсивністю взаємодії керуючої та керованої підсистем і рівнем їх взаємоадаптації. Урахування можливостей, потреб та інтересів усіх учасників освітнього процесу сприяє підвищенню функціональної узгодженості системи та забезпечує її ефективний розвиток.

П'ята закономірність характеризує взаємозв'язок між оптимізацією управлінських впливів і розвитком самоспрямування керованої підсистеми. Стійкий розвиток закладу освіти забезпечується не лише зовнішнім управлінським впливом, а й здатністю суб'єктів освітньої діяльності до саморегуляції, самоуправління та свідомого саморозвитку.

Шоста закономірність відображає роль моніторингового супроводу в забезпеченні рефлексивного розвитку системи. Систематичний моніторинг та самомоніторинг створюють інформаційну основу для оцінювання результатів

діяльності, своєчасного виявлення проблем і коригування управлінських рішень. Це сприяє розвитку рефлексії та підвищує здатність системи до самоорганізації.

Сьома закономірність полягає у взаємозв'язку між поточним коригуванням діяльності та перспективним регулюванням результатів. Ефективне адаптивне управління передбачає поєднання оперативного реагування на зміни з довгостроковим плануванням розвитку закладу освіти, що забезпечує досягнення стратегічних цілей в умовах нестабільності.

Восьма закономірність характеризує залежність рівня суб'єктності учасників освітнього процесу від розвитку партнерських відносин. Посилення співпраці, довіри та взаємної відповідальності між усіма суб'єктами освітньої діяльності створює умови для реалізації людиноцентричного підходу та забезпечує гармонійний розвиток особистості й організації.

Дев'ята закономірність полягає в тому, що ефективність адаптивного управління зростає пропорційно повноті використання його наукових засад. Реалізація принципів людиноцентризму, системності, кооперації, моніторингу, саморегуляції та обґрунтованого цілепокладання забезпечує підвищення результативності управлінської діяльності та стійкість розвитку закладу освіти.

Десята закономірність відображає визначальну роль інформаційної взаємодії між керуючою та керованою підсистемами. Постійний обмін інформацією на основі прямих і зворотних зв'язків забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень, узгодження дій учасників освітнього процесу та підтримання цілісності системи управління.

Таким чином, закономірності адаптивного управління відображають об'єктивні зв'язки між процесами взаємодії, самоорганізації, моніторингу, цілепокладання та розвитку суб'єктів освітньої діяльності. Їх урахування створює теоретичне підґрунтя для побудови ефективної системи адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Важливою умовою реалізації адаптивного управління є функціонування ефективної системи інформаційної взаємодії між керуючою та керованою підсистемами [33; 141]. Така взаємодія здійснюється через постійний рух двох взаємопов'язаних інформаційних потоків, які забезпечують своєчасне коригування управлінських рішень та узгодження діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу.

Перший потік має висхідний характер і формується на основі результатів опитувань, анкетувань, бесід, спостережень, аналізу освітньої статистики та моніторингових досліджень. Він відображає потреби, очікування, проблеми та тенденції розвитку учасників освітнього процесу, забезпечуючи зворотний зв'язок між закладом освіти та органами управління. Отримана інформація використовується для уточнення поточних управлінських рішень і прогнозування подальших напрямів розвитку.

Другий потік є низхідним і представлений нормативно-правовими документами, стратегічними орієнтирами, управлінськими рішеннями та рекомендаціями, які надходять від вищих рівнів управління до закладу освіти. У процесі проходження через різні рівні управлінської вертикалі ці рішення адаптуються до конкретних умов функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Взаємодія зазначених потоків створює єдиний механізм інформаційного обміну, що забезпечує постійне взаємокоригування діяльності керуючої та керованої підсистем, сприяє оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та підтримує стійкість функціонування системи професійної (професійно-технічної) освіти [38].

Розглянуті закономірності відображають об'єктивні взаємозв'язки між елементами системи адаптивного управління та характеризують передбачувані зміни, які виникають у процесі взаємодії керуючої і керованої підсистем. Саме на основі цих закономірностей формуються принципи

управління, що визначають загальні вимоги до організації управлінської діяльності та слугують орієнтирами для прийняття управлінських рішень.

Аналіз наукових джерел засвідчує наявність різних підходів до визначення принципів адаптивного управління. Зокрема, дослідники наголошують на важливості системності, гнучкості, оперативності реагування на зміни, проактивності, інноваційності, цифровізації та розвитку людського капіталу [79; 159; 160]. Реалізація зазначених принципів передбачає наявність таких характеристик управлінської системи, як здатність до швидкої адаптації, орієнтація на достовірну інформацію, стратегічне бачення розвитку, безперервність удосконалення управлінських процесів та пріоритетність розвитку особистості.

Разом із тим для дослідження адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти особливий інтерес становлять принципи, розроблені Я.Чепуренко в контексті управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства [123; 162]. Узагальнюючи положення законодавства та результати аналізу сучасних підходів до розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти, дослідниця обґрунтовує систему принципів, до якої відносить науковість, системність, цілісність, цілеспрямованість, оптимальність, плановість, правову захищеність управлінських рішень, взаємоузгодженість, ієрархічність та гнучкість. На думку авторки, саме їх комплексна реалізація забезпечує ефективність управлінської діяльності в умовах партнерської взаємодії між державою, закладом освіти та роботодавцями.

Подібних позицій дотримуються й інші дослідники проблематики державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти [123]. Серед ключових принципів такого управління вони виокремлюють взаємну вигоду всіх учасників партнерства, спільне прийняття управлінських рішень, розподіл відповідальності та ризиків, інноваційність, гнучкість, прозорість і підзвітність.

Зазначені принципи спрямовані на підвищення якості професійної підготовки, розвиток матеріально-технічної бази закладів освіти та забезпечення відповідності підготовки фахівців актуальним потребам ринку праці.

Узагальнення результатів аналізу наукових джерел дає підстави стверджувати, що для адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни особливого значення набувають принципи системності, людиноцентризму, гнучкості, відкритості, партнерської взаємодії, реалістичного цілепокладання, моніторингового супроводу, зворотного зв'язку та безперервного розвитку. Саме вони покладені в основу розробленої моделі адаптивного управління.

У працях, присвячених розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на засадах адаптивного менеджменту [134; 141], обґрунтовано систему принципів, які визначають зміст і механізми реалізації адаптивного управління. Їх аналіз дає підстави стверджувати, що зазначені принципи орієнтовані на забезпечення гармонійного поєднання процесів управління, самоуправління, саморозвитку та взаємодії всіх суб'єктів освітньої діяльності.

Провідне місце серед них посідає принцип пріоритетності розвитку особистості, відповідно до якого людина розглядається не як об'єкт управлінського впливу, а як активний суб'єкт власного розвитку. У межах цього принципу особливого значення набуває створення умов для самореалізації, професійного зростання та усвідомленого вибору напрямів діяльності всіма учасниками освітнього процесу.

З ним тісно пов'язані принципи управління через самоуправління, спрямованої самоорганізації та мотивації. Їх реалізація передбачає залучення педагогічних працівників, здобувачів освіти та інших учасників освітнього процесу до вироблення й реалізації управлінських рішень, формування внутрішньої мотивації до професійного розвитку, підвищення відповідальності за результати діяльності та розширення можливостей для самостійного прийняття рішень.

Важливе місце у системі адаптивного управління займають принципи адаптивності, кооперації та резонансу. Вони відображають необхідність узгодження інтересів, потреб і очікувань усіх суб'єктів управлінської взаємодії, розвитку партнерських відносин, досягнення взаєморозуміння та формування готовності до спільної діяльності. У межах цих принципів управлінські рішення розглядаються як результат діалогічної взаємодії та взаємного пристосування учасників освітнього процесу до змінних умов функціонування закладу освіти.

Суттєве значення для забезпечення результативності адаптивного управління має принцип постійного підвищення компетентності. Він передбачає безперервний професійний розвиток керівників, педагогічних працівників та інших учасників освітнього процесу, формування готовності до освоєння нових знань, технологій і способів діяльності, необхідних для ефективного функціонування в умовах динамічних змін.

Окрему групу становлять принципи моніторингу та кваліметрії, які забезпечують інформаційно-аналітичний супровід управлінської діяльності [29; 34]. Їх реалізація передбачає систематичне відстеження результатів діяльності, здійснення самооцінювання та зовнішнього оцінювання, використання факторно-критеріальних моделей для кількісного вимірювання якісних характеристик освітніх процесів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особливістю адаптивного управління є поєднання моніторингових процедур із механізмами саморегуляції та рефлексії, що сприяє своєчасному коригуванню діяльності відповідно до визначених цілей.

Узагальнення зазначених принципів дає підстави стверджувати, що адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти ґрунтується на людиноцентричній парадигмі, партнерській взаємодії, розвитку суб'єктності учасників освітнього процесу, безперервному моніторингу та науково обґрунтованому оцінюванні результатів діяльності. Саме ці положення покладено в основу розроблення моделі адаптивного

управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Ураховуючи наведені теоретичні положення, закономірності та принципи адаптивного управління, адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни розглядаємо як процес взаємоузгодженого вироблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення гнучкого реагування закладу освіти на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, узгодження інтересів учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, підтримку стійкого функціонування і розвитку закладу освіти в умовах нестабільності та післявоєнної трансформації суспільства.

Таким чином, застосування кваліметричного підходу в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти забезпечує можливість кількісного оцінювання якісних характеристик освітньої діяльності, об'єктивізації результатів моніторингу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання факторно-критеріальних моделей сприяє узгодженню вимог держави, суспільства, роботодавців, учасників освітнього процесу та реальних умов функціонування закладу освіти, що особливо важливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Серед принципів адаптивного управління важливе місце займають принципи прогнозування та відкритості. Принцип прогнозування орієнтує управлінську діяльність не лише на аналіз досягнутих результатів, а й на визначення перспектив подальшого розвитку. Його реалізація передбачає оцінювання досягнутих результатів, виявлення тенденцій розвитку та вироблення управлінських рішень, спрямованих на досягнення майбутніх цілей. На відміну від традиційного підходу, увага акцентується не стільки на фіксації недоліків, скільки на пошуку можливостей для подальшого вдосконалення системи.

Принцип відкритості передбачає забезпечення прозорості внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розвиток партнерських відносин між учасниками

освітнього процесу та відкритість закладу освіти до взаємодії із зовнішнім середовищем. Відкритість створює передумови для формування довіри, взаєморозуміння, конструктивного діалогу та залучення громадськості до оцінювання результатів діяльності закладу освіти.

Важливе значення для розвитку теорії адаптивного управління мають наукові праці професора Г. Кравченко, у яких обґрунтовано систему методів адаптивного управління розвитком кафедр у закладах післядипломної педагогічної освіти [62]. Узагальнення результатів проведених досліджень дає підстави виокремити три взаємопов'язані групи методів: загальні методи адаптивного управління, специфічні методи адаптивного управління та методи розвитку організаційних структур на засадах адаптивного підходу.

Загальні методи спрямовані на забезпечення взаємодії суб'єктів управління, узгодження їхніх цілей, формування діалогічної основи співпраці та досягнення спільно визначених результатів. Специфічні методи орієнтовані на реалізацію процесів взаємоадаптації, самоорганізації, критеріального моделювання, поточного коригування діяльності та забезпечення гнучкості управлінської системи в умовах змін. До третьої групи належать методи, що забезпечують розвиток організації через механізми самоуправління, моніторингу, рефлексії, балансування інтересів та оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища.

На нашу думку, зазначені методи мають важливе значення не лише для системи післядипломної педагогічної освіти, а й для закладів професійної (професійно-технічної) освіти. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни вони створюють підґрунтя для забезпечення стійкості освітньої системи, підтримки професійного розвитку педагогічних працівників, майстрів виробничого навчання та керівників закладів освіти, а також сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Зміст адаптивного управління розкривається через сукупність взаємопов'язаних функцій, які забезпечують реалізацію його цілей та принципів.

До основних функцій адаптивного управління належать спільне визначення реалістичної мети, критеріальне моделювання, кооперація та координація дій суб'єктів управління, самоспрямування діяльності, моніторинг процесу та результатів, а також прогностичне регулювання подальшого розвитку. У своїй сукупності вони утворюють цілісний управлінський цикл адаптивного управління, який забезпечує узгодження діяльності всіх учасників освітнього процесу та сприяє досягненню визначених цілей.

Управлінський цикл адаптивного управління, запропонований Г. Єльніковою та розвинений представниками наукової школи адаптивного управління, відображає послідовність і взаємозв'язок основних функцій адаптивного управління та слугує методологічною основою організації управлінської діяльності в закладах професійної (професійно-технічної) освіти (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Функціональний цикл адаптивного управління

Джерело: розроблено Г. В. Єльніковою [12]

Реалізація зазначених функцій адаптивного управління здійснюється переважно на основі переконання та кооперативної взаємодії суб'єктів освітнього процесу. Такий підхід забезпечує поєднання процесів управління і самоуправління, узгодження цілей, інтересів та дій учасників управлінської взаємодії. Важливу роль при цьому відіграють механізми діалогічної адаптації, створення ситуацій додаткової орієнтації, активізації внутрішньої мотивації та формування готовності до спільного досягнення визначених цілей [39, с. 214].

Отже, до основних функцій адаптивного управління належать спільне визначення реалістичної мети, критеріальне моделювання, кооперація та координація дій суб'єктів управління, самоспрямування діяльності, моніторинг процесу та результатів, а також прогностичне регулювання подальшого розвитку. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни зазначені функції набувають особливого значення, оскільки забезпечують своєчасне реагування на зміни, узгодження інтересів стейкхолдерів, підтримку стійкого функціонування навчально-виробничого процесу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Разом із тим, аналіз управлінського циклу адаптивного управління свідчить, що його завершальним етапом є прогностичне регулювання, спрямоване на визначення перспектив подальшого розвитку системи на основі оцінювання досягнутих результатів. Саме ця функція набуває особливого значення для закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, коли управлінські рішення мають враховувати не лише поточні виклики, а й довгострокові потреби розвитку освітньої системи.

У своїх дослідженнях Г. Єльнікова обґрунтовує технологічні способи організації взаємодії між керівниками та виконавцями, які забезпечують адаптивний характер управління. До них належать технологія наскрізно-рівневої взаємодії, технологія модульного узгодження взаємодії та технологія

субординаційно-проміжного партнерства. Їх використання сприяє досягненню балансу між централізованим управлінням і самостійністю учасників освітнього процесу, забезпечуючи необхідний рівень гнучкості управлінської системи.

Дослідниця підкреслює, що адаптивне управління займає проміжне положення між різними моделями управлінської діяльності, поєднуючи ознаки адміністративного та партисипативного управління, зовнішнього управлінського впливу та самоуправління, орієнтації на процес і досягнення результату [39, с. 233–235]. Саме здатність узгоджувати різноспрямовані впливи та забезпечувати баланс між ними визначає специфіку адаптивного управління як особливого виду управлінської діяльності.

Узагальнення наведених положень дає підстави стверджувати, що адаптивне управління найбільш ефективно реалізується в умовах нестабільності, невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Саме такі умови характерні для функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти в період воєнного стану та повоєнного відновлення України. Тому використання адаптивного управління створює передумови для забезпечення стійкості освітньої системи, своєчасного реагування на виклики та підтримки її подальшого розвитку.

Узагальнення наведених теоретичних положень, закономірностей, принципів, функцій і методів адаптивного управління дає підстави для конкретизації сутності цього феномену стосовно діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах. Проведений аналіз засвідчив, що більшість наукових підходів акцентують увагу на гнучкості управління, взаємоадаптації суб'єктів управлінської діяльності, узгодженні цілей, розвитку партнерської взаємодії та здатності системи своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

З огляду на специфіку функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, адаптивне управління набуває додаткових характеристик,

пов'язаних із забезпеченням безперервності освітнього процесу, збереженням кадрового потенціалу, оперативним реагуванням на безпекові виклики, урахуванням потреб регіонального ринку праці та підтримкою процесів відновлення соціально-економічної сфери держави.

Ураховуючи зазначене, *адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти розглядаємо* як процес взаємоузгодженого вироблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення гнучкого реагування закладу освіти на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, узгодження інтересів учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, підтримку стійкого функціонування і розвитку закладу освіти.

Воєнний стан суттєво змінив умови функціонування системи професійної (професійно-технічної) освіти України. Заклади освіти вимушені здійснювати свою діяльність в умовах безпекових ризиків, демографічних змін, внутрішньої та зовнішньої міграції населення, руйнування або пошкодження освітньої інфраструктури, нестачі кадрових і матеріальних ресурсів. Крім того, воєнні дії спричинили трансформацію потреб ринку праці, що зумовило необхідність оперативного оновлення змісту професійної підготовки, розширення співпраці з роботодавцями та пошуку нових організаційних форм освітньої діяльності [36; 37].

Водночас повоєнне відновлення країни відкриває перед закладами професійної (професійно-технічної) освіти нові завдання і можливості. Підготовка кваліфікованих робітничих кадрів для відбудови економіки, модернізації виробництва, розвитку інфраструктури та впровадження інноваційних технологій потребує підвищення гнучкості освітніх систем, їх здатності швидко реагувати на зміни соціально-економічного середовища та потреби регіонального розвитку [16; 17]. У цих умовах особливого значення набувають механізми адаптивного управління, які забезпечують узгодження інтересів держави, роботодавців, здобувачів освіти, педагогічних працівників та інших стейкхолдерів.

Специфіка управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни полягає в необхідності одночасного вирішення завдань забезпечення безперервності та безпеки освітнього процесу, збереження кадрового потенціалу, підтримки психологічної стійкості учасників освітнього процесу, розвитку партнерської взаємодії з роботодавцями та підготовки фахівців, затребуваних у процесах відновлення держави. Це потребує від керівника закладу освіти високого рівня управлінської гнучкості, здатності оперативно приймати рішення в умовах невизначеності та забезпечувати стійкий розвиток закладу в довгостроковій перспективі.

Ураховуючи зазначене, *під адаптивним управлінням закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни* розуміємо процес взаємоузгодженого вироблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування, безпечної організації освітнього процесу, гнучкого реагування на виклики воєнного часу, узгодження інтересів учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, а також створення умов для відновлення, розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладу освіти в повоєнний період.

Отже, проведений аналіз наукових джерел дав змогу встановити, що адаптивне управління є особливим видом управлінської діяльності, спрямованим на забезпечення гнучкого реагування організації на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом узгодження цілей, інтересів і дій усіх учасників управлінського процесу. Теоретичну основу адаптивного управління становлять відповідні закономірності, принципи, функції та методи, які забезпечують взаємоадаптацію суб'єктів управління, розвиток партнерської взаємодії, саморегуляцію, моніторинговий супровід і прогностичне регулювання діяльності.

Встановлено, що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни адаптивне управління набуває особливої актуальності для закладів професійної (професійно-технічної) освіти, оскільки забезпечує їхню здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності, оперативно реагувати на нові виклики, враховувати потреби ринку праці та сприяти підготовці кваліфікованих фахівців для відновлення економіки України.

Узагальнення результатів теоретичного аналізу стало підґрунтям для уточнення сутності поняття «адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни» та створило основу для подальшого дослідження особливостей управлінської діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах.

1.2 Практичні засади адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

Практична реалізація адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти потребує наявності ефективної системи інформаційно-аналітичного супроводу, яка забезпечує своєчасне отримання, опрацювання та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Таку функцію виконує освітній моніторинг, що є важливим механізмом зворотного зв'язку та створює умови для постійного коригування діяльності закладу освіти відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

У контексті адаптивного управління освітній моніторинг доцільно розглядати як систему безперервного збирання, аналізу та інтерпретації інформації про стан і результати функціонування освітньої системи, яка забезпечує інформаційну основу для прогнозування, планування та коригування управлінських рішень. Його використання дає змогу своєчасно

виявляти проблеми, оцінювати ефективність управлінських впливів та визначати напрями подальшого розвитку закладу освіти.

Одним із найбільш результативних інструментів освітнього моніторингу є факторно-критеріальне моделювання, яке забезпечує комплексне оцінювання складних педагогічних та управлінських явищ. Факторно-критеріальні моделі дозволяють структурувати досліджуваний об'єкт за основними напрямками діяльності, визначати найбільш значущі чинники впливу та здійснювати кількісне оцінювання їх прояву.

Методологічною основою такого оцінювання виступає кваліметричний підхід, який передбачає використання кількісних показників для характеристики якісних властивостей процесів і явищ. Кваліметрія як науковий напрям розробляє методи визначення рівня якості об'єктів різної природи та створює інструментарій для їх об'єктивного вимірювання [39, с. 251]. Для потреб освітньої галузі особливе значення має прикладна кваліметрія, яка забезпечує можливість оцінювання результативності педагогічної та управлінської діяльності за допомогою спеціально розроблених критеріїв і показників [5; 40; 49].

У педагогічних дослідженнях кваліметричний підхід реалізується через педагогічну кваліметрію, яка адаптує загальні положення кваліметрії до оцінювання освітніх процесів та результатів діяльності суб'єктів освіти. Це дає змогу здійснювати кількісне вимірювання складних психолого-педагогічних характеристик, що традиційно мають переважно якісний характер.

Важливою особливістю педагогічної кваліметрії є використання експертних методів оцінювання. Найбільш поширеним серед них є метод групових експертних оцінок (метод Дельфі), який забезпечує формування узгодженої експертної позиції щодо значущості окремих показників та їх вагомості у структурі досліджуваного об'єкта [39; 73; 74]. Застосування групової експертизи сприяє підвищенню об'єктивності результатів оцінювання та мінімізує вплив суб'єктивних суджень окремих експертів.

Вагомість факторів і критеріїв, які включаються до структури кваліметричної моделі, визначається відповідно до методологічних положень кваліметрії та відображає ступінь їх впливу на результативність досліджуваного процесу чи явища [39, с. 252–256]. Це дозволяє не лише здійснювати кількісне оцінювання стану об'єкта управління, а й визначати пріоритетні напрями його розвитку та приймати науково обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, використання кваліметричного підходу в адаптивному управлінні створює можливості для об'єктивного оцінювання стану та результатів діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти, визначення пріоритетних напрямів його розвитку та прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень. У поєднанні з освітнім моніторингом кваліметричний інструментарій забезпечує інформаційну основу для реалізації адаптивного управління в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Побудова кваліметричних моделей здійснюється відповідно до спеціальної методики, яка забезпечує можливість кількісного оцінювання складних педагогічних та управлінських процесів [45]. Важливий внесок у розвиток цієї методики зроблено Г. Єльніковою, яка обґрунтувала технологію використання кваліметричного інструментарію для вимірювання якості освіти та запропонувала підходи до розроблення факторно-критеріальних моделей оцінювання освітніх систем.

Основою побудови кваліметричної моделі є структуризація досліджуваного об'єкта шляхом послідовного виокремлення його складових. Спочатку визначаються основні характеристики діяльності, які відображають сутність об'єкта оцінювання. Далі здійснюється декомпозиція загальної мети на окремі напрями діяльності, що розглядаються як фактори моделі. Кожний фактор деталізується через систему критеріїв, які характеризують окремі

аспекти його реалізації та дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей.

Наступним етапом є визначення показників, які конкретизують зміст критеріїв та забезпечують можливість їх практичного вимірювання. Для встановлення відносної значущості факторів, критеріїв і показників застосовуються експертні процедури, зокрема метод групових експертних оцінок (метод Дельфі) та метод ранжування. Отримані результати використовуються для визначення вагових коефіцієнтів, що відображають внесок кожного елемента у загальний результат оцінювання.

Завершальним етапом є оформлення моделі у вигляді відповідного інструментарію оцінювання, який може бути представлений у формі факторно-критеріальних таблиць, оціночних карток, анкет або інших засобів збору й оброблення інформації. Це забезпечує можливість проведення моніторингових досліджень, порівняння результатів та отримання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень.

Наочно етапи створення кваліметричних субмоделей представлено на рисунку 1.2.

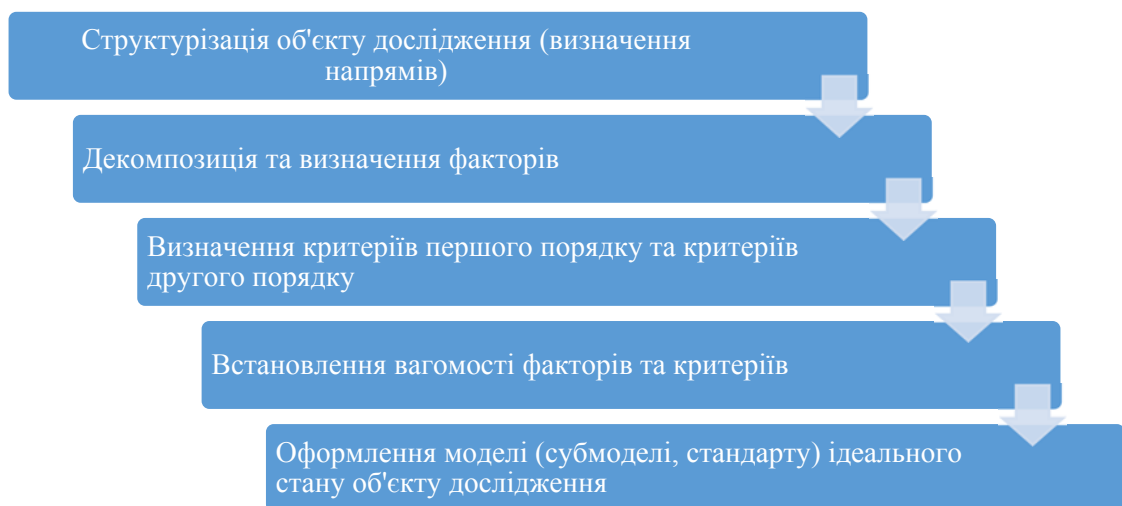


Рис. 1.2 Етапи створення кваліметричної (факторно-критеріальної) моделі (субмоделі)

Узагальнено автором на основі робіт [2; 35; 39; 49; 69; 138]

Таким чином, кваліметричне моделювання є одним із найбільш ефективних інструментів освітнього моніторингу, який забезпечує кількісне оцінювання якісних характеристик діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти та створює інформаційну основу для реалізації адаптивного управління.

Кваліметричні моделі в адаптивному управлінні розробляються на основі методологічних положень, обґрунтованих науковими школами професорів Г. Дмитренко [49] та Г. Єльніковою [39], та передбачають виділення факторів і критеріїв, які найбільш повно характеризують досліджуваний управлінський процес. У межах нашого дослідження до таких процесів належать врахування потреб та інтересів стейкхолдерів, забезпечення адаптивності управлінських рішень, розвиток партнерської взаємодії, ефективність комунікації, моніторинговий супровід та результативність адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Для кожного фактора визначається система критеріїв, які конкретизують його зміст та забезпечують можливість практичного оцінювання досліджуваного процесу. Наступним етапом є встановлення вагових коефіцієнтів факторів і критеріїв, що здійснюється із застосуванням експертних процедур, зокрема методу Дельфі. Отримані результати структуруються у факторно-критеріальній моделі, яка слугує інструментом кількісного оцінювання досліджуваного об'єкта [3; 138].

Результатом оцінювання є визначення рівня прояву кожного критерію, що відображається у вигляді коефіцієнта в межах від 0 до 1. Такий підхід дає змогу перевести якісні характеристики управлінських або освітніх процесів у кількісні показники та забезпечити їх подальший аналіз і порівняння. Для визначення значень коефіцієнтів можуть використовуватися результати анкетування, опитування, експертного оцінювання, моніторингових досліджень, а також дані, отримані за допомогою психолого-педагогічних і соціологічних методик.

Оцінювання може здійснюватися також на основі індексного підходу, який передбачає визначення частки виконаних вимог або досягнутих показників відносно їх загальної кількості. Це забезпечує можливість отримання інтегральних оцінок та простеження динаміки змін у часі. Реалізація адаптивного управління потребує комплексного застосування взаємопов'язаних методів, які забезпечують виконання його основних функцій, здійснення моніторингу, оцінювання результативності та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Узагальнення наукових підходів дало змогу систематизувати основні групи методів адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Систематизація основних груп методів адаптивного управління
закладом професійної (професійно-технічної) освіти**

Складено автором на основі [8; 25; 39; 61]

Група методів	Зміст
Цілепокладання	Спрямовані на визначення, узгодження та коригування цілей діяльності закладу освіти відповідно до потреб стейкхолдерів і умов зовнішнього середовища
Комунікативні	Забезпечують діалог, партнерську взаємодію, обмін інформацією та зворотний зв'язок між учасниками освітнього процесу й зацікавленими сторонами
Координаційні	Орієнтовані на узгодження дій, розподіл відповідальності та об'єднання зусиль учасників освітньої діяльності для досягнення спільної мети
Мотиваційні	Сприяють розвитку внутрішньої мотивації, професійної активності, відповідальності та готовності до змін
Моніторингові	Передбачають систематичне збирання, аналіз та інтерпретацію інформації про стан освітніх і управлінських процесів
Кваліметричні	Забезпечують кількісне оцінювання якісних характеристик діяльності закладу освіти за допомогою факторно-критеріального моделювання
Адаптаційні	Спрямовані на забезпечення гнучкого реагування закладу освіти на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
Прогностичні	Передбачають прогнозування можливих змін, визначення перспектив розвитку та підготовку управлінських рішень на випередження
Рефлексивні	Орієнтовані на самоаналіз, самооцінювання результатів діяльності та коригування подальших дій на основі отриманих результатів

Узагальнення представлених груп методів свідчить, що адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти реалізується через комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування та розвитку закладу освіти в умовах постійних змін. Методи цілепокладання забезпечують визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу відповідно до потреб регіону, ринку праці та процесів повоєнної відбудови країни. Комунікативні та координаційні методи сприяють налагодженню взаємодії між адміністрацією закладу, педагогічними працівниками, здобувачами освіти, роботодавцями, органами влади та іншими стейкхолдерами. Мотиваційні методи забезпечують підтримку професійної активності педагогічних працівників і здобувачів освіти, їх готовність до змін та впровадження інновацій.

Особливого значення в умовах воєнного стану набувають моніторингові та кваліметричні методи, які дають змогу своєчасно виявляти проблеми, оцінювати рівень задоволення потреб стейкхолдерів, визначати результативність управлінських рішень та здійснювати об'єктивне оцінювання діяльності закладу освіти. Прогностичні методи забезпечують визначення можливих сценаріїв розвитку закладу, прогнозування кадрових потреб і змін на ринку праці, а рефлексивні методи створюють умови для самоаналізу, самооцінювання та коригування управлінської діяльності відповідно до отриманих результатів.

Комплексне застосування зазначених методів забезпечує гнучке реагування закладу професійної (професійно-технічної) освіти на безпекові, соціально-економічні та організаційні виклики, сприяє врахуванню інтересів усіх учасників освітнього процесу, підтримує якість професійної підготовки та створює передумови для ефективного функціонування і розвитку закладу освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Підкреслимо, що представлена таблиця 1.2 дає змогу систематизувати методи адаптивного управління відповідно до їх функціонального

призначення та визначити особливості їх використання в управлінській діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Її застосування сприяє впорядкуванню інформації про інструменти адаптивного управління, встановленню взаємозв'язків між окремими групами методів та оцінюванню їх ролі у забезпеченні стійкого функціонування і розвитку закладу освіти.

Аналіз зазначених методів може здійснюватися в процесі моніторингових досліджень, експертного оцінювання, анкетування учасників освітнього процесу та інших стейкхолдерів. Отримані результати дають можливість визначити рівень використання окремих методів адаптивного управління, виявити проблемні аспекти управлінської діяльності та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Практичне використання систематизованих груп методів забезпечує прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищує ефективність взаємодії між учасниками освітнього процесу та сприяє своєчасному реагуванню закладу освіти на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, коли від ефективності адаптивного управління значною мірою залежить стабільність функціонування та подальший розвиток закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Ефективність використання методів адаптивного управління значною мірою залежить від повноти врахування потреб та інтересів усіх зацікавлених сторін, які впливають на діяльність закладу освіти або зазнають впливу результатів його функціонування. У сучасних умовах адаптивне управління не може обмежуватися лише внутрішніми процесами закладу освіти, а потребує постійної взаємодії із зовнішнім середовищем та врахування запитів різних груп учасників освітніх і соціально-економічних відносин.

У межах нашого дослідження *під стейкхолдерами закладу професійної (професійно-технічної) освіти* розуміємо фізичних та юридичних осіб, організації, установи та соціальні групи, які безпосередньо або

опосередковано впливають на діяльність закладу освіти, зацікавлені в результатах його функціонування та розвитку або зазнають впливу прийнятих управлінських рішень. До основних стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти належать здобувачі освіти, педагогічні працівники, роботодавці, батьки, органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації, соціальні партнери та представники професійної спільноти.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни роль стейкхолдерів суттєво зростає, оскільки саме їхні потреби, очікування та пропозиції виступають важливим джерелом інформації для прийняття адаптивних управлінських рішень, визначення перспектив розвитку закладу освіти та забезпечення відповідності професійної підготовки актуальним потребам ринку праці.

Отже, врахування потреб та інтересів стейкхолдерів виступає одним із ключових механізмів адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, оскільки забезпечує своєчасне виявлення змін у зовнішньому середовищі, підвищує якість управлінських рішень, сприяє розвитку партнерської взаємодії та створює передумови для підготовки конкурентоспроможних фахівців, затребуваних у процесах відновлення та розвитку економіки України.

Другим прикладом практичного використання кваліметричного підходу є його впровадження в систему освітнього моніторингу на державному рівні. Зокрема, Міністерством освіти і науки України було рекомендовано використовувати кваліметричну модель для визначення рівня розвитку дітей старшого дошкільного віку, що знайшло відображення у листі МОН України від 06.11.2015 № 1/9-535 «Щодо визначення рівня розвитку дитини старшого дошкільного віку за допомогою кваліметричної моделі» [166].

Запровадженню зазначеної моделі передувала цілеспрямована науково-методична робота із залученням науковців, методистів і практичних

працівників освіти. За результатами проведеної роботи було розроблено критерії оцінювання, методичні рекомендації та відповідний інструментарій для практичного застосування кваліметричного підходу. Це свідчить про офіційне визнання кваліметрії як ефективного інструменту вимірювання та моніторингу якості освітніх процесів.

Для нашого дослідження важливим є не предмет оцінювання, а сам факт використання кваліметричного підходу для вимірювання складних освітніх явищ, які не піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню. Застосування факторно-критеріального моделювання дає змогу перевести якісні характеристики у систему кількісних показників, здійснювати їх об'єктивне оцінювання, порівнювати отримані результати та відстежувати динаміку змін.

Саме тому кваліметричний підхід розглядається нами як один із найбільш доцільних інструментів для оцінювання процесів адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Його використання забезпечує можливість комплексного оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів, визначення рівня результативності адаптивного управління та отримання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

До складу розробленого інструментарію увійшли протоколи оцінювання, кваліметричні (факторно-критеріальні) моделі, форми оброблення результатів моніторингу та методичні рекомендації щодо їх використання. Застосування зазначених матеріалів дало можливість здійснювати комплексне оцінювання рівня розвитку дитини за визначеними факторами та критеріями, отримувати кількісні показники, аналізувати динаміку змін і визначати напрями подальшого розвитку.

Наведений приклад демонструє практичну реалізацію факторно-критеріального підходу в освітній сфері та підтверджує можливість використання кваліметричних моделей для оцінювання складних педагогічних явищ і процесів.

Особливу цінність становить можливість інтегрувати значну кількість якісних показників у єдину систему кількісного оцінювання, що забезпечує об'єктивність аналізу та обґрунтованість управлінських рішень.

Для використання кваліметричного підходу в оцінюванні діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти також розроблено відповідні факторно-критеріальні моделі, критерії оцінювання та методичні рекомендації щодо їх застосування [154].

Незалежно від сфери застосування структура кваліметричної моделі залишається подібною та передбачає ієрархічне поєднання параметрів, факторів і критеріїв, для яких визначаються коефіцієнти вагомості та показники відповідності встановленим вимогам. Результатом розрахунків є інтегральна оцінка досліджуваного об'єкта, яка дає можливість здійснювати порівняльний аналіз, відстежувати динаміку змін та визначати напрями вдосконалення діяльності.

Саме зазначені положення покладено в основу розроблення двох кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей, представлених у даному дослідженні: субмоделі оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти та субмоделі оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Ще одним прикладом практичного застосування кваліметричного підходу є розроблення факторно-критеріальної моделі оцінювання відповідності діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти встановленим критеріям якості освітньої діяльності [154]. Модель призначена для комплексного оцінювання результатів функціонування закладу освіти та охоплює основні напрями його діяльності.

Структура моделі побудована за ієрархічним принципом і включає параметри, фактори та критерії оцінювання. Зокрема, оцінюються організаційно-правові засади діяльності закладу освіти, формування

контингенту здобувачів освіти, ефективність використання педагогічного потенціалу, стан матеріально-технічної бази, організація освітнього процесу, якість професійної підготовки, результативність управлінської діяльності та фінансово-господарського забезпечення. Загалом модель містить чотири параметри, вісім факторів та шістдесят сім критеріїв оцінювання.

Особливістю моделі є використання кваліметричного апарату, який дає можливість перевести якісні характеристики діяльності закладу освіти у систему кількісних показників. Для кожного параметра, фактору та критерію визначаються коефіцієнти вагомості, а результати оцінювання узагальнюються в інтегральний показник. Це дозволяє не лише визначити загальний рівень діяльності закладу освіти, а й виявити напрями, які потребують першочергового управлінського впливу.

Практичне значення такого підходу полягає в тому, що керівник отримує можливість здійснювати не лише загальне оцінювання діяльності закладу освіти, а й проводити поглиблений аналіз окремих складових його функціонування. Порівняння значень параметрів і факторів дозволяє виявляти проблемні зони, визначати резерви розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності закладу.

Для нашого дослідження цей приклад є особливо важливим, оскільки демонструє можливість використання факторно-критеріального моделювання безпосередньо в системі професійної (професійно-технічної) освіти. Крім того, він підтверджує доцільність застосування кваліметричного підходу для оцінювання складних управлінських процесів, що стало підґрунтям для розроблення в межах дослідження кваліметричних субмоделей оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів і результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Наступним прикладом практичного використання кваліметричного підходу є розроблення Орієнтовних критеріїв оцінювання результатів

діяльності професійно-технічних навчальних закладів, підприємств, організацій та установ, що надають послуги у сфері професійно-технічної освіти [88]. Зазначений документ визначає систему показників та критеріїв, за якими здійснюється комплексне оцінювання результатів діяльності закладів професійної освіти.

Орієнтовні критерії охоплюють основні напрями функціонування закладу освіти та слугують підґрунтям для проведення об'єктивного аналізу його діяльності. Вони використовуються під час оцінювання організаційно-правового забезпечення, кадрового потенціалу, освітньої діяльності, якості підготовки здобувачів освіти, управлінських процесів, фінансово-господарської діяльності та інших складових функціонування закладу. Особливістю зазначених критеріїв є можливість їх використання в поєднанні з кваліметричними моделями, що забезпечує переведення якісних характеристик діяльності закладу освіти у кількісні показники. Такий підхід дозволяє здійснювати моніторинг стану закладу освіти, порівнювати отримані результати, виявляти проблемні аспекти та визначати напрями подальшого розвитку.

Для нашого дослідження важливим є те, що зазначені критерії підтверджують можливість застосування факторно-критеріального підходу для оцінювання діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Вони демонструють практичну реалізацію принципів кваліметрії в управлінні професійною освітою та підтверджують доцільність використання критеріальної бази для здійснення моніторингу, аналізу результатів і прийняття адаптивних управлінських рішень.

Наведені приклади свідчать, що кваліметричний підхід широко використовується в освітній практиці для оцінювання діяльності різних суб'єктів і процесів. Це створює належне методологічне підґрунтя для його застосування в дослідженні адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Практична цінність розглянутих кваліметричних моделей полягає в можливості здійснення комплексного оцінювання результатів діяльності закладу освіти на основі поєднання нормативно визначених вимог і результатів експертного оцінювання. Такий підхід дає змогу не лише визначати інтегральний рівень розвитку окремих напрямів діяльності, а й виявляти фактори, які найбільше впливають на кінцевий результат.

Важливим напрямом застосування кваліметричного підходу в системі професійної (професійно-технічної) освіти є оцінювання якості професійної підготовки здобувачів освіти. Використання факторно-критеріального моделювання забезпечує можливість комплексного аналізу результатів навчально-виробничого процесу, визначення рівня сформованості професійних компетентностей, оцінювання готовності майбутніх кваліфікованих робітників до професійної діяльності та виявлення резервів для підвищення якості підготовки.

Одним із прикладів такого використання є кваліметрична модель визначення результативності підготовки кваліфікованих робітників у закладах професійної (професійно-технічної) освіти, яка передбачає оцінювання ключових складових професійної підготовки за системою взаємопов'язаних факторів і критеріїв.

Важливим напрямом застосування кваліметричного підходу в системі професійної (професійно-технічної) освіти є оцінювання якості професійної підготовки здобувачів освіти. На відміну від інших рівнів освіти, професійна освіта має виражену практичну спрямованість, оскільки її результатом є формування в особи не лише системи знань, а й професійних умінь, навичок, досвіду практичної діяльності та готовності до виконання професійних функцій відповідно до потреб сучасного ринку праці. Саме тому оцінювання результативності підготовки кваліфікованих робітників потребує врахування особливостей організації навчально-виробничого процесу, який є основою функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Аналіз наукових джерел та нормативно-правових документів свідчить, що поняття «навчально-виробничий процес» трактується як складна багатокомпонентна система, яка поєднує теоретичне навчання, виробниче навчання, виробничу практику, виховну діяльність та взаємодію із роботодавцями. Водночас сучасні умови функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти, зумовлені викликами воєнного стану та потребами повоєнного відновлення країни, потребують уточнення змісту цього поняття з урахуванням нових завдань професійної підготовки [104; 117].

У межах нашого дослідження *під навчально-виробничим процесом закладу професійної (професійно-технічної) освіти* розуміємо цілісну систему взаємопов'язаних освітніх, виробничо-практичних, організаційних і виховних заходів, спрямованих на формування професійних компетентностей, набуття практичного досвіду діяльності та підготовку конкурентоспроможного кваліфікованого робітника відповідно до потреб ринку праці.

Таким чином, навчально-виробничий процес виступає не лише об'єктом організації та управління, а й одним із ключових показників результативності діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Його якість значною мірою визначає рівень професійної підготовки випускників, ефективність взаємодії із роботодавцями та здатність закладу освіти реагувати на сучасні соціально-економічні виклики. Саме тому оцінювання результативності навчально-виробничого процесу є важливою складовою освітнього моніторингу та адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Аналіз факторів і критеріїв, що використовуються у кваліметричних моделях оцінювання результативності підготовки кваліфікованих робітників, дає змогу визначити не лише рівень сформованості професійних компетентностей здобувачів освіти, а й встановити вимоги до організації навчально-виробничого процесу, змісту професійної підготовки, освітнього

середовища та педагогічного супроводу. Використання таких моделей дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти професійної підготовки та приймати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення.

Важливе місце в системі адаптивного управління займають методичні розробки, спрямовані на впровадження адаптивного підходу в освітню та управлінську практику. Їх застосування сприяє формуванню в учасників освітнього процесу готовності до діяльності в умовах невизначеності, розвитку навичок гнучкого реагування на зміни, підвищенню стресостійкості та здатності ефективно діяти в складних соціально-економічних і безпекових умовах.

Особливої актуальності такі методичні розробки набувають в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, коли заклади професійної (професійно-технічної) освіти повинні не лише забезпечувати якісну професійну підготовку, а й створювати умови для адаптації здобувачів освіти до швидкозмінного середовища, підтримки їхнього психологічного благополуччя, професійного становлення та успішної інтеграції в ринок праці.

Як приклад практичного використання адаптивного підходу в освітньому процесі закладів професійної (професійно-технічної) освіти розглянемо методичні рекомендації, спрямовані на розвиток адаптивності, самостійності та здатності здобувачів освіти ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища (додаток Б). Класифікація типів уроків виробничого навчання за змістом створює методичне підґрунтя для більш обґрунтованого добору адаптивних методів, форм і технологій навчання. Це дає можливість викладачам і майстрам виробничого навчання враховувати індивідуальні особливості здобувачів освіти, специфіку професійної підготовки, умови організації навчально-виробничого процесу та виклики, зумовлені воєнним станом і повоєнним відновленням країни.

Наведені приклади свідчать про широкі можливості використання кваліметричного підходу в освітній практиці та підтверджують його ефективність як інструменту моніторингу, оцінювання й підтримки

управлінських рішень. У процесі аналізу розглянуто практику застосування адаптивного управління та кваліметричного підходу на різних рівнях освітньої системи: від оцінювання розвитку здобувачів освіти та результативності навчально-виробничого процесу до оцінювання діяльності педагогічних працівників, структурних підрозділів і закладу професійної (професійно-технічної) освіти в цілому. Це дає підстави стверджувати, що адаптивне управління є універсальним механізмом забезпечення розвитку освітніх систем, який може ефективно застосовуватися на всіх рівнях управління — від рівня окремого здобувача освіти до рівня керівника закладу освіти. Практичне використання факторно-критеріальних моделей у системі професійної (професійно-технічної) освіти підтверджує доцільність їх застосування для оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів, а також результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Проблема адаптивного управління освітніми системами в умовах нестабільності, кризових явищ та суспільних трансформацій останніми роками стала предметом активних досліджень українських і зарубіжних науковців. Особливої актуальності вона набула після початку повномасштабної військової агресії проти України, що зумовило необхідність переосмислення підходів до управління закладами освіти, забезпечення їх стійкості, безперервності функціонування та розвитку в умовах високої невизначеності.

Теоретичне підґрунтя дослідження становлять праці представників наукової школи адаптивного управління соціально-педагогічними системами. Насамперед це дослідження Г. Єльнікової, у яких обґрунтовано концепцію адаптивного управління як процесу взаємопристосування суб'єктів діяльності на основі діалогічної взаємодії, спільного визначення реалістичної мети та кооперації дій для її досягнення [39]. Подальший розвиток зазначені ідеї отримали у працях М. Жука, Г. Кравченко С. Кретович, З. Рябової, та інших

дослідників, які розкрили механізми реалізації адаптивного управління в освітніх організаціях різних типів, обґрунтували можливості використання освітнього моніторингу, кваліметричного підходу, спрямованої самоорганізації та рефлексивного розвитку в управлінській діяльності [1; 36; 37; 63; 168].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із розвитком професійної (професійно-технічної) освіти в умовах суспільних трансформацій. Значний внесок у його розроблення зробили В. Кремень, Н. Ничкало, В. Радкевич, Л. Базиль, О. Радкевич та інші вчені, у працях яких висвітлено питання модернізації професійної освіти, розвитку людського капіталу, удосконалення змісту професійної підготовки, впровадження дуальної форми здобуття освіти, створення навчально-практичних центрів та розвитку партнерської взаємодії між закладами освіти і роботодавцями [16]. Особливу увагу дослідники приділяють підготовці кваліфікованих кадрів для повоєнного відновлення економіки України та забезпечення її конкурентоспроможності.

У наукових публікаціях 2022–2026 років значна увага приділяється проблемам функціонування закладів освіти в умовах воєнного стану. Досліджуються питання створення безпечного освітнього середовища, організації дистанційного та змішаного навчання, цифрової трансформації освітнього процесу, психологічної підтримки учасників освітнього процесу, адаптації закладів освіти до умов релокації та внутрішньої міграції населення [46]. У цих працях розкриваються окремі аспекти адаптації освітніх систем до кризових умов, однак питання комплексного адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти залишаються недостатньо розробленими.

У зарубіжних дослідженнях проблематика адаптивності освітніх систем розглядається переважно через концепції *resilience* (життестійкість), *agility* (гнучкість), *responsiveness* (оперативне реагування) та *sustainable development* (сталий розвиток). Значний вплив на формування сучасних підходів до розвитку професійної освіти мають аналітичні матеріали та дослідження,

підготовлені під егідою Європейської фундації освіти (ETF), Cedefop, Європейської комісії, UNESCO, OECD та USAID [125;178].

Особливе місце серед міжнародних ініціатив посідають програми EU4Skills, Skills4Recovery та інші проєкти підтримки професійної освіти в Україні. У відповідних аналітичних матеріалах адаптивність закладу освіти розглядається як його здатність швидко реагувати на зміни потреб ринку праці, впроваджувати короткострокові програми підготовки й перепідготовки кадрів, залучати інвестиції та ефективно використовувати механізми державно-приватного партнерства. Водночас значна увага приділяється питанням управлінської автономії закладів освіти, розвитку мікрокваліфікацій, інтеграції ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення до системи професійної освіти.

Порівняльний аналіз українських і зарубіжних наукових джерел свідчить про наявність спільної мети – забезпечення стійкості та розвитку закладів професійної освіти в умовах змін. Водночас українські дослідники переважно зосереджуються на педагогічних, психологічних і управлінських аспектах адаптації освітніх систем, тоді як зарубіжні автори акцентують увагу на організаційно-економічних механізмах, автономії закладів освіти, управлінні ресурсами та взаємодії з ринком праці.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що науковцями накопичено значний теоретичний і практичний матеріал щодо адаптивного управління освітніми системами, розвитку професійної освіти, забезпечення життєстійкості освітніх організацій та їх функціонування в кризових умовах. Разом з тим недостатньо дослідженими залишаються питання розроблення цілісної моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, яка б поєднувала механізми врахування потреб та інтересів стейкхолдерів, забезпечення гнучкого реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього

середовища, використання інструментів освітнього моніторингу та оцінювання результативності управлінських рішень.

Важливим напрямом сучасних досліджень розвитку професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни є розбудова державно-приватного партнерства як механізму забезпечення відповідності підготовки кваліфікованих кадрів потребам економіки та ринку праці. Зокрема, у методичному посібнику «Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України», підготовленому колективом авторів під керівництвом В. Радкевич [122], обґрунтовано необхідність посилення взаємодії закладів професійної освіти з роботодавцями, органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськими організаціями. Автори наголошують, що в умовах післявоєнної відбудови саме партнерська взаємодія стає одним із ключових чинників забезпечення якості професійної підготовки, модернізації матеріально-технічної бази закладів освіти та формування сучасного освітнього середовища. Отже, сучасні дослідження розвитку професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України засвідчують посилення уваги науковців до пошуку механізмів забезпечення стійкого функціонування закладів освіти, їхньої адаптації до нових соціально-економічних умов та потреб ринку праці. Особливого значення набувають питання розвитку партнерської взаємодії, оновлення змісту професійної підготовки, модернізації освітньої інфраструктури та забезпечення гнучкого реагування системи професійної освіти на виклики воєнного часу.

Одним із провідних напрямів сучасних досліджень є розвиток державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. У наукових працях та методичних розробках останніх років воно розглядається як важливий механізм забезпечення відповідності підготовки кваліфікованих робітників потребам економіки та регіонального ринку праці. Зокрема, у

методичному посібнику «Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України» [123]. У посібнику обґрунтовано роль партнерської взаємодії між закладами освіти, роботодавцями, органами державної влади та громадськими організаціями у формуванні кадрового потенціалу для відбудови країни. Автори наголошують на необхідності посилення практичної складової професійної підготовки, розвитку навчально-практичних центрів, розширення участі роботодавців у формуванні змісту освітніх програм та впровадженні сучасних моделей співпраці між освітою і виробництвом.

У контексті модернізації професійної освіти значна увага приділяється розвитку навчально-практичних центрів як ефективного інструменту оновлення освітнього середовища та підвищення якості професійної підготовки. У працях О. Власик [18; 19], Н. Ничкало [84; 85], В. Радкевич [124; 126] та інших дослідників підкреслюється, що навчально-практичні центри забезпечують наближення освітнього процесу до сучасного виробництва, створюють умови для використання новітнього обладнання й технологій, сприяють формуванню професійних компетентностей здобувачів освіти відповідно до актуальних вимог роботодавців. Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах відновлення економіки, коли професійна освіта повинна оперативно реагувати на потребу у фахівцях нової генерації.

Важливе місце в наукових дослідженнях посідають питання впровадження дуальної форми здобуття освіти. Науковці розглядають її як один із найбільш результативних механізмів інтеграції освіти і виробництва, що забезпечує поєднання теоретичної підготовки із практичним навчанням безпосередньо на підприємствах. У дослідженнях наголошується, що дуальна форма сприяє підвищенню конкурентоспроможності випускників, скороченню періоду їхньої професійної адаптації та зміцненню партнерських відносин між закладами освіти й роботодавцями. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни значення дуальної освіти суттєво зростає,

оскільки вона дає змогу оперативно реагувати на зміни у структурі регіональних ринків праці та забезпечувати підготовку кадрів відповідно до актуальних потреб економіки.

Після початку повномасштабної війни значно посилилася роль міжнародної підтримки професійної освіти України. Вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до управління закладами професійної освіти здійснюють міжнародні проєкти та програми, серед яких особливе місце посідають EU4Skills, Skills4Recovery, InConnect2, а також ініціативи Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ), Європейського фонду освіти (ETF) та Європейського центру розвитку професійної освіти (Cedefop) [178]. У межах цих проєктів реалізуються заходи щодо модернізації інфраструктури закладів професійної освіти, розвитку співпраці з роботодавцями, оновлення змісту професійної підготовки, впровадження сучасних цифрових рішень, підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та інших категорій населення, які потребують професійної адаптації та перекваліфікації.

Новим напрямом наукових пошуків останніх років стало дослідження ролі професійної освіти у процесах соціальної та професійної реінтеграції ветеранів війни. У сучасних стратегічних документах і науково-аналітичних матеріалах професійна освіта розглядається як один із ключових механізмів повернення ветеранів до активного суспільного та професійного життя через здобуття нових компетентностей, підвищення кваліфікації, перепідготовку та опанування мікрокваліфікацій. Такий підхід сприяє не лише професійній реалізації ветеранів, а й забезпеченню потреб економіки у кваліфікованих кадрах.

Водночас аналіз діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану свідчить про суттєве розширення їхніх соціальних функцій. Як зазначається у наукових працях, багато закладів професійної освіти стали осередками волонтерської діяльності, підтримки внутрішньо переміщених осіб, виготовлення продукції для потреб Збройних

Сил України, організації гуманітарної допомоги та соціальної підтримки населення. Такі зміни вимагали від керівників закладів оперативного прийняття управлінських рішень, ефективного використання наявних ресурсів, налагодження взаємодії з місцевими громадами та постійного коригування управлінської діяльності відповідно до нових викликів.

Наочно напрями адаптації професійної (професійно-технічної) освіти до умов воєнного стану та повоєнного відновлення України представлено на рисунку 1.3.

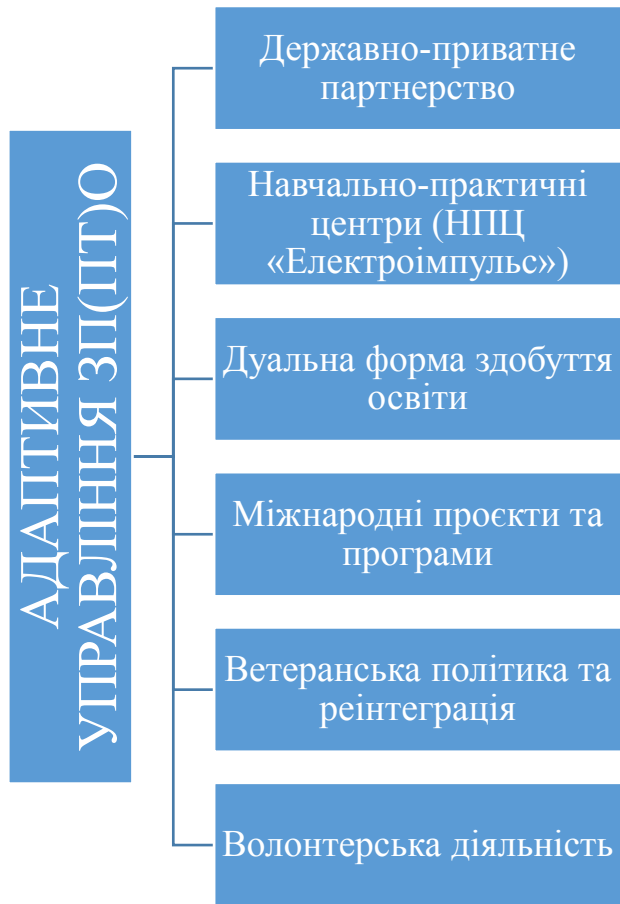


Рис. 1.3 Передумови формування адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Складено автором [21]

Отже, проведений аналіз наукових джерел свідчить, що проблема розвитку професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни досліджується через різні аспекти: розвиток

державно-приватного партнерства, упровадження дуальної форми здобуття освіти, функціонування навчально-практичних центрів, розширення міжнародної співпраці, професійну реінтеграцію ветеранів війни та посилення соціальної ролі закладів освіти. Встановлено, що зазначені напрями спрямовані на забезпечення якісної підготовки конкурентоспроможних фахівців, підвищення відповідності освітніх послуг потребам ринку праці, зміцнення взаємодії між закладами освіти та роботодавцями, а також створення умов для ефективного відновлення економіки держави.

Водночас реалізація цих завдань потребує нових підходів до управління закладами професійної освіти, здатних забезпечити гнучке реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, координацію взаємодії зі стейкхолдерами та ефективне використання наявних ресурсів. Аналіз наукових праць засвідчив, що більшість досліджень зосереджена переважно на окремих напрямках діяльності закладів професійної освіти, тоді як питання їх комплексного управлінського забезпечення розкрито недостатньо. Недостатньо дослідженими залишаються питання створення цілісної моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, яка б забезпечувала узгодження інтересів основних стейкхолдерів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання результативності управлінських рішень і підтримку сталого розвитку закладу в умовах невизначеності та ризиків воєнного часу.

Таким чином, результати аналізу наукових джерел підтвердили актуальність розроблення та наукового обґрунтування моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, що й визначає логіку та зміст подальшого дослідження.

1.3 Розробленість проблеми адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

Розвиток сучасної теорії управління освітою характеризується переходом від традиційних адміністративних моделей до гнучких управлінських концепцій, здатних забезпечувати функціонування та розвиток освітніх систем в умовах динамічних змін, невизначеності та зростання кількості зовнішніх і внутрішніх викликів. За таких умов особливої актуальності набуває адаптивне управління, яке ґрунтується на здатності системи своєчасно реагувати на зміни середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності, забезпечувати узгодження цілей та інтересів усіх суб'єктів управління й стейкхолдерів, а також підтримувати результативність функціонування та розвитку закладу освіти.

Формування теоретико-методологічних засад адаптивного управління в українській педагогічній науці пов'язане зі становленням і розвитком наукової школи адаптивного управління соціально-педагогічними системами, засновницею якої є професор Г. Єльнікова. У межах цієї наукової школи сформовано цілісну концепцію адаптивного управління, обґрунтовано його закономірності, принципи, функції, технології та механізми реалізації, розроблено підходи до моніторингу, діалогічної взаємодії, зворотного зв'язку, моделювання й кваліметричного оцінювання управлінських процесів. Дослідження представників школи охоплюють усі рівні освіти – дошкільну, загальну середню, професійну (професійно-технічну), фахову передвищу, вищу та післядипломну освіту, що забезпечило розвиток теорії адаптивного управління та створило наукове підґрунтя для її практичного застосування в діяльності закладів освіти різних типів і рівнів [1–3; 14; 24; 25; 33–45; 61–66; 95; 134–140; 154; 180].

У подальших дослідженнях представників наукової школи (Т. Борова, Г. Єльнікова, Г. Кравченко, Л. Коробович, С. Кретович, М. Жук, І. Лапшина, О. Почуєва, З. Рябова та ін.) концепція адаптивного управління отримала

розвиток у різних напрямках педагогічної науки та освітнього менеджменту. Предметом наукових пошуків стали моделювання управлінських процесів, технології адаптивного управління, моніторинг, консалтинг, кваліметричне оцінювання, розвиток професійної компетентності керівників, організація адаптивних процесів в освіті, а також функціонування закладів освіти в умовах ризику, невизначеності, цифрової трансформації та воєнного стану [1–3; 8; 14; 24; 25; 33–45; 61–66; 95; 134–140; 153; 154; 180].

Важливе значення для подальшого розвитку адаптивного управління мали наукові дослідження у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, у яких знайшли відображення процеси модернізації системи професійної освіти, оновлення змісту професійної підготовки, забезпечення якості освітньої діяльності, розвитку управлінських механізмів, розширення автономії закладів освіти, взаємодії із соціальними партнерами та роботодавцями, а також узгодження підготовки кваліфікованих кадрів із потребами ринку праці та регіонального розвитку [46–60; 67–79; 82–90; 96–110; 118–126].

У наукових дослідженнях, присвячених розвитку професійної (професійно-технічної) освіти, поступово сформувалося сучасне бачення цієї освітньої підсистеми як відкритої соціально-економічної системи, функціонування й розвиток якої визначаються взаємодією державної політики, регіонального розвитку, ринку праці, роботодавців, територіальних громад та інших стейкхолдерів. Такий підхід суттєво розширив традиційне розуміння управління закладом освіти, акцентувавши увагу на необхідності забезпечення його гнучкості, відкритості, партнерської взаємодії та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [46–60; 67–79; 82–90; 96–110; 118–126].

Значний науковий доробок у цьому напрямі пов'язаний із дослідженнями, у яких розроблено методологічні засади розвитку професійної (професійно-технічної) освіти, обґрунтовано концептуальні підходи до формування людського капіталу, забезпечення якості професійної підготовки, розвитку державно-приватного партнерства, інтеграції до європейського освітнього

простору, цифрової трансформації та модернізації управління системою професійної освіти. Ці питання знайшли ґрунтовне висвітлення у працях О. Бородієнко, С. Кравець, Н. Ничкало, В. Радкевич, Г. Романової, Л. Сергєєвої, Т. Стойчик та інших учених [46–60; 67–79; 82–90; 96–110; 118–126].

Починаючи з 2022 року, у наукових дослідженнях професійної (професійно-технічної) освіти суттєво змінилися тематичні акценти, що зумовлено новими викликами, пов'язаними з воєнним станом. Якщо попередні наукові пошуки були зосереджені переважно на питаннях модернізації системи професійної освіти, забезпечення її якості, розвитку державно-приватного партнерства та інтеграції до європейського освітнього простору, то сучасні дослідження спрямовані на обґрунтування механізмів забезпечення стійкості функціонування закладів освіти, адаптації управлінської діяльності до кризових умов, безперервності освітнього процесу та визначення стратегічних засад повоєнного відновлення професійної освіти [16; 17; 22; 36; 37; 46; 57; 82; 83; 86; 87; 91; 103; 104; 122; 126; 128; 131; 146; 168]. Підкреслимо, що особливого значення набуває переорієнтація наукових досліджень на забезпечення гнучкості управлінських рішень та здатності освітніх систем швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це зумовлює посилення уваги до розроблення адаптивних підходів в управлінні, які враховують високий рівень невизначеності та динамічність сучасних умов функціонування закладів освіти.

Водночас істотно розширилося коло досліджуваних проблем. Значна увага приділяється створенню безпечного освітнього середовища, психологічній підтримці учасників освітнього процесу, цифровій трансформації діяльності закладів освіти, організації дистанційного та змішаного навчання, подоланню наслідків релокації закладів освіти, здобувачів освіти й педагогічних працівників. У зв'язку з цим у наукових дослідженнях значно посилюється увага до ролі керівника закладу освіти як суб'єкта, здатного забезпечити оперативне ухвалення управлінських рішень, координацію взаємодії учасників освітнього процесу та

підтримку стійкого функціонування закладу в умовах постійних змін. Поряд із цим активного розвитку набули дослідження, присвячені формуванню людського капіталу, оновленню змісту професійної підготовки відповідно до потреб післявоєнної економіки, розвитку дуальної форми здобуття освіти, створенню навчально-практичних центрів і розширенню партнерської взаємодії з роботодавцями як важливих чинників відбудови держави [23; 57; 58; 82–87; 89; 105; 109; 112; 120; 123; 124; 127; 136; 143; 146; 148; 162]. Разом із тим, дедалі більшої актуальності набувають дослідження, спрямовані на пошук управлінських механізмів, здатних забезпечити не лише стабільне функціонування, а й стратегічний розвиток закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах післявоєнної трансформації освітньої системи.

Акцентуємо, що сучасний етап розвитку наукових досліджень характеризується переходом від розгляду переважно організаційно-управлінських аспектів модернізації професійної (професійно-технічної) освіти до комплексного осмислення проблем забезпечення її стійкості, адаптивності та розвитку в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення країни. У центрі наукової уваги дедалі більше перебувають питання забезпечення життєздатності закладів освіти, підвищення їх спроможності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси, розширювати партнерську взаємодію та забезпечувати безперервність освітнього процесу. Водночас адаптивність розглядається не лише як здатність системи реагувати на кризові явища, а й як передумова її подальшого розвитку, оновлення та підвищення результативності управлінської діяльності.

Таким чином, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про поступове зміщення акцентів від вирішення окремих управлінських або організаційних завдань до комплексного розгляду професійної (професійно-технічної) освіти як відкритої соціально-педагогічної системи, розвиток якої потребує гнучких управлінських механізмів, здатних забезпечити її стійке функціонування й розвиток в умовах постійних змін.

У зарубіжних наукових дослідженнях та аналітичних матеріалах міжнародних організацій питання розвитку професійної освіти й управління закладами освіти в умовах сучасних викликів розглядаються переважно через категорії *resilience* (життєстійкість), *governance* (врядування), *institutional capacity* (інституційна спроможність), *lifelong learning* (навчання впродовж життя), автономії закладів освіти, розвитку людського капіталу та професійних навичок (*skills*). Незважаючи на те, що поняття «адаптивне управління» безпосередньо використовується нечасто, зміст зарубіжних досліджень відображає спільну ідею забезпечення здатності закладів освіти ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати управлінські процеси до нових соціально-економічних умов і забезпечувати стійкий розвиток професійної освіти [170; 178–183]. Значна увага приділяється розвитку проєктного менеджменту, управлінської й фінансової спроможності закладів освіти, упровадженню мікрокваліфікацій, розвитку гнучких навичок (*agile skills*), цифровій трансформації та створенню механізмів швидкого реагування на потреби ринку праці й післякризового відновлення економіки [170; 178–183].

Важливим напрямом сучасних міжнародних досліджень є концепція *Skills for Recovery* («навички для відновлення»), відповідно до якої професійна освіта розглядається як один із ключових чинників післякризового та повоєнного відновлення економіки й суспільства. У міжнародних аналітичних матеріалах висвітлюються результати реалізації програм *EU4Skills*, *Skills4Recovery* та інших міжнародних ініціатив, спрямованих на модернізацію інфраструктури закладів професійної освіти, розвиток сучасного освітнього середовища, упровадження короткострокових програм професійної підготовки й перепідготовки, зміцнення партнерської взаємодії з роботодавцями та підвищення спроможності закладів освіти оперативно реагувати на потреби ринку праці [106; 170; 178–183].

Окремий напрям зарубіжних досліджень пов'язаний із забезпеченням інклюзивності професійної освіти та підтримкою соціальної реінтеграції осіб,

які постраждали внаслідок воєнних конфліктів. У центрі уваги перебувають питання розроблення мікрокваліфікацій, адаптації освітнього середовища до потреб ветеранів війни, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб, розвитку психологічної підтримки, інклюзивного менеджменту, створення умов для професійної інтеграції та навчання впродовж життя, що розглядаються як важливі складові відновлення людського капіталу й забезпечення соціальної згуртованості [170; 178–183].

Проведений аналіз засвідчив, що українські та зарубіжні дослідження мають спільну спрямованість на пошук ефективних механізмів забезпечення розвитку професійної освіти в умовах динамічних суспільних змін, цифрової трансформації та зростання кількості кризових викликів, зумовлених воєнним станом і процесами повоєнного відновлення. Водночас, попри спільну спрямованість на забезпечення розвитку професійної освіти в умовах сучасних викликів, українські та зарубіжні дослідження відрізняються методологічними підходами, концептуальними акцентами та домінуючими дослідницькими пріоритетами. Це зумовлено особливостями розвитку наукових шкіл, освітньої політики, соціально-економічних умов і практики функціонування систем професійної освіти. Як наслідок, усі наукові дослідження, маючи спільну стратегічну мету, що пов'язана із забезпеченням стійкого функціонування та розвитку професійної освіти, зазвичай пропонують різні підходи до розуміння управлінських механізмів, визначення пріоритетів розвитку та шляхів досягнення очікуваних результатів.

Спільними для цих наукових напрямів є орієнтація на розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу суспільного розвитку, модернізацію змісту професійної підготовки відповідно до вимог сучасного ринку праці, посилення взаємодії закладів освіти з роботодавцями та соціальними партнерами, впровадження цифрових технологій в освітній процес, а також підвищення здатності освітніх систем до реагування на зовнішні та внутрішні виклики. У цьому контексті як українські, так і

зарубіжні дослідження розглядають освіту не лише як соціальний інститут, а як ключовий механізм забезпечення економічного відновлення та довгострокового розвитку людського потенціалу.

Разом із тим українська наукова школа характеризується переважним фокусом на теоретико-методологічному обґрунтуванні адаптивного управління, розкритті його закономірностей, принципів, функцій і механізмів реалізації, а також на розробленні педагогічних моделей, що забезпечують стійкість, керованість і результативність функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Значна увага приділяється також питанням організації управлінських процесів, моніторингу, зворотного зв'язку, діалогічної взаємодії та оцінювання результативності управлінських рішень у межах освітніх систем. Це дає підстави стверджувати, що українська наукова школа сформувала цілісне теоретико-методологічне підґрунтя адаптивного управління, яке забезпечує наукове обґрунтування управлінських рішень в умовах динамічних змін і невизначеності. Крім того, сучасні виклики актуалізують необхідність подальшого розвитку цих наукових положень із урахуванням міжнародного досвіду, нових управлінських практик і тенденцій розвитку професійної освіти.

У зарубіжних дослідженнях, натомість, домінують інституційно-економічні та прикладні управлінські підходи, у межах яких пріоритетного значення набувають питання інституційної спроможності та автономії закладів освіти, розвитку проєктного менеджменту, фінансової стійкості, упровадження мікрокваліфікацій, оцінювання результативності освітніх реформ, а також використання міжнародних програм і партнерських ініціатив як інструментів модернізації системи професійної освіти та її адаптації до потреб ринку праці й суспільного відновлення [170; 178–183]. Отже, у зарубіжному науковому дискурсі пріоритет надається не стільки теоретичному обґрунтуванню управлінських концепцій, скільки пошуку

ефективних практичних механізмів, що забезпечують інституційну стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність систем професійної освіти в умовах постійних змін.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчив високий рівень розробленості теоретичних, методологічних і практичних аспектів адаптивного управління, розвитку професійної (професійно-технічної) освіти, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу, державно-приватного партнерства, а також забезпечення функціонування закладів освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Разом із тим результати аналізу свідчать, що зазначені напрями переважно досліджуються як окремі складові розвитку системи професійної освіти, тоді як питання їх комплексної інтеграції в єдину систему адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти залишаються недостатньо розробленими. Недостатня взаємоузгодженість наявних наукових підходів ускладнює формування цілісної системи управління, здатної комплексно враховувати сучасні виклики, потреби стейкхолдерів та стратегічні пріоритети розвитку професійної освіти. Це зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування комплексних управлінських рішень, здатних забезпечити стійке функціонування та розвиток закладів освіти в умовах сучасних викликів.

Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування концептуальні засади побудови цілісної моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, механізми системного врахування потреб і запитів стейкхолдерів у процесі прийняття управлінських рішень, інтеграція державно-приватного партнерства в систему адаптивного управління, технологія реалізації моделі адаптивного управління, а також науково-методичний інструментарій оцінювання результативності адаптивного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Саме необхідність комплексного розв'язання окреслених наукових завдань зумовила розроблення моделі адаптивного управління закладом

професійної (професійно-технічної) освіти, теоретичне обґрунтування та структурно-змістову характеристику якої представлено в наступному розділі дослідження.

Висновки до першого розділу

У результаті теоретичного аналізу наукових джерел, нормативно-правових документів та практики функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни уточнено та конкретизовано понятійно-категоріальний апарат дослідження. Уточнено зміст понять «адаптивне управління», яке розглядається як процес взаємоузгодженого вироблення та реалізації управлінських рішень на основі діалогічної взаємодії суб'єктів управління, спрямований на забезпечення гнучкого реагування системи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; «адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти», що трактується як процес взаємоузгодженого вироблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення гнучкого реагування закладу освіти на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, узгодження інтересів учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, підтримку його стабільного функціонування і розвитку; «адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни», яке передбачає забезпечення безперервності освітнього процесу, безпеки його учасників, оперативне реагування на суспільні та економічні виклики та участь закладу освіти у відновленні людського капіталу й економіки держави; «результативність адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти», що характеризує ступінь досягнення цілей функціонування і розвитку закладу освіти шляхом узгодження інтересів стейкхолдерів, ефективного використання ресурсів та своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

З'ясовано, що адаптивне управління є одним із найбільш перспективних підходів до забезпечення стійкого функціонування й розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах динамічних змін, невизначеності та підвищених ризиків. Його концептуальними характеристиками є гнучкість, відкритість, діалогічність, партнерська взаємодія, орієнтація на потреби стейкхолдерів та здатність до своєчасного коригування управлінських рішень. Встановлено, що специфіка адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни визначається необхідністю одночасного забезпечення безпеки освітнього процесу, збереження кадрового потенціалу, підтримки якості професійної підготовки, оперативного реагування на потреби регіонального ринку праці та участі у відновленні економіки держави. За таких умов особливого значення набувають постійний моніторинг змін, налагодження зворотного зв'язку зі стейкхолдерами, гнучке планування діяльності та оперативне коригування управлінських рішень.

Встановлено, що сучасний розвиток професійної (професійно-технічної) освіти в Україні характеризується активним упровадженням державно-приватного партнерства, розширенням практик дуальної форми здобуття освіти, розвитком навчально-практичних центрів, посиленням міжнародної співпраці, реалізацією програм професійної реінтеграції ветеранів війни та розширенням соціальних функцій закладів освіти. Зазначені напрями спрямовані на забезпечення якісної підготовки конкурентоспроможних фахівців, підвищення відповідності освітніх послуг потребам ринку праці та формування кадрового потенціалу для повоєнного відновлення країни.

Аналіз наукових праць засвідчив, що більшість досліджень присвячена окремим аспектам функціонування і розвитку закладів професійної освіти, тоді як проблема комплексного адаптивного управління їх діяльністю в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни залишається недостатньо розробленою. Недостатньо обґрунтованими є структура, зміст, механізми

реалізації та інструменти оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Обґрунтовано, що важливою умовою забезпечення стійкого розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни є поєднання принципів адаптивного управління з механізмами державно-приватного партнерства. Визначено, що державно-приватне партнерство сприяє залученню додаткових ресурсів, розвитку навчально-виробничої бази, узгодженню змісту професійної підготовки з потребами роботодавців та розширенню можливостей працевлаштування випускників, тоді як адаптивне управління забезпечує координацію взаємодії учасників партнерства, узгодження їхніх інтересів і своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

На основі проведеного теоретичного аналізу обґрунтовано необхідність розроблення цілісної моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, яка забезпечуватиме узгодження потреб та інтересів стейкхолдерів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, підтримку ефективного функціонування закладу освіти та оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень.

Отримані результати першого розділу стали теоретико-методологічним підґрунтям для розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та технології її реалізації в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, що становить зміст другого розділу дослідження.

Основні наукові результати розділу викладено в публікаціях автора [16; 17; 18].

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

У другому розділі теоретично обґрунтовано та розроблено модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Визначено методологічні засади її побудови, схарактеризовано структурні блоки, обґрунтовано їх взаємозв'язки та функціональне призначення. Розроблено технологію практичної реалізації моделі, а також дві взаємопов'язані кваліметричні субмоделі, призначені для виявлення та врахування потреб і запитів стейкхолдерів і оцінювання результативності адаптивного управління. Обґрунтовано можливості використання розробленої моделі як цілісного інструмента забезпечення стійкого функціонування й розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

2.1 Теоретичні основи моделювання адаптивного управління закладом освіти

Моделювання є одним із найпоширеніших методів наукового дослідження складних соціальних явищ, зокрема педагогічних процесів і систем. Особливої актуальності цей метод набуває в період воєнного стану та повоєнного відновлення країни, коли функціонування закладів освіти відбувається під впливом численних зовнішніх викликів і потребує своєчасних, гнучких та обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення їхньої стійкості, безперервності діяльності та подальшого розвитку [68; 103; 173].

Моделювання передбачає створення спрощеного відображення об'єкта дослідження, яке відтворює його суттєві характеристики та властивості. Це дає змогу дослідити взаємозв'язки між структурними компонентами об'єкта, визначити закономірності його функціонування та спрогнозувати напрями подальшого розвитку [64].

Питанням моделювання освітніх систем загалом та дослідженню окремих аспектів їх функціонування і розвитку присвячено праці таких науковців, як: Т. Борова, Г. Єльнікова, О. Зайченко, Г. Кравченко, Г. Коссова-Сіліна, А. Костина, В. Маслов, Н. Ничкало, В. Олійник, В. Пікельна, В. Радкевич, Т. Рожнова, З. Рябова, Т. Стойчик, Г. Тимошко та ін.

У наукових працях моделювання розглядається як важливий інструмент дослідження та проєктування освітніх і управлінських процесів, що дає змогу обґрунтовувати шляхи розв'язання актуальних проблем, прогнозувати результати діяльності та визначати перспективи розвитку закладів освіти в умовах суспільних змін.

У дослідженнях науковців значну увагу приділено розкриттю теоретичних аспектів сутності понять «модель» і «моделювання», визначенню їх ролі в освітній діяльності та управлінні закладами освіти. Предметом наукового аналізу є також мета моделювання, його основні етапи, логіка побудови моделей, принципи їх розроблення, структура та функції [133; 161]. Окремий напрям наукових пошуків пов'язаний із використанням моделювання для дослідження й удосконалення управлінських процесів у закладах освіти різних типів, зокрема закладах професійної (професійно-технічної) освіти, що створює теоретичне підґрунтя для розроблення моделей адаптивного управління в сучасних умовах.

Підкреслимо, що поняття «модель» та «моделювання» є базовими для розуміння особливостей побудови й використання управлінських систем. У науковій літературі вони розглядаються з позицій різних галузей знань, що зумовлює наявність численних підходів до їх трактування. За словниками,

модель (від лат. *modulus* – «міра», «зразок», «взірець») – це система, дослідження якої дає змогу отримати уявлення про іншу систему, процес, явище, об'єкт або концепцію, що виступає її оригіналом [70; 75; 76; 78; 136]. Крім того, Водночас більшість науковців сходяться на думці, що модель є спеціально створеним аналогом об'єкта, процесу або явища, який відображає їх найбільш суттєві характеристики та дає змогу досліджувати, аналізувати і прогнозувати особливості їх функціонування та розвитку [6; 41; 71; 77PES].

Вагомий внесок у розвиток теорії моделювання в управлінні освітою здійснено у роботах Г. Єльнікової, В. Маслова, Н. Ничкало, В. Пікельної. Так, у своїх працях Г. Єльнікова розглядає модель як цілісну систему, що відображає структуру, зміст і взаємозв'язки освітнього об'єкта, а моделювання – як науково обґрунтований процес його проєктування та прогнозування. Досліджуючи проблеми розвитку професійно-технічної освіти, вона наголошує на необхідності врахування суспільних потреб, вимог ринку праці та тенденцій розвитку освітньої галузі під час побудови управлінських моделей. Учена підкреслює, що позитивні зміни в освітній системі забезпечуються завдяки цілеспрямованим перетворенням, які ґрунтуються на чіткому визначенні цілей, змісту, структури та технології управління [35; 43]. Зазначені положення становлять важливе теоретичне підґрунтя для розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

В. Маслов визначає головну мету моделювання як створення аналога об'єкта дослідження, максимально наближеного до його реального або ідеального образу та представленого у відповідній формі. Науковець розглядає моделювання як важливий метод теоретичної та практичної діяльності, що дає змогу досліджувати складні педагогічні й управлінські явища шляхом створення їх спрощеного відображення. Процес моделювання, за В. Масловим, передбачає визначення мети дослідження, виокремлення

суттєвих характеристик об'єкта, побудову моделі, її перевірку та практичне використання. Результатом такого процесу є модель, яка відображає структуру, функції та взаємозв'язки складників досліджуваного об'єкта і дає змогу здійснювати його пізнання, аналіз та прогнозування розвитку. Водночас учений наголошує, що модель має забезпечувати цілісне відтворення суттєвих характеристик об'єкта, процесу чи явища як системного утворення [71]. Для нашого дослідження важливими є положення В. Маслова щодо розуміння моделювання як цілеспрямованого та поетапного процесу створення системного відображення досліджуваного об'єкта. Зазначений підхід дає можливість обґрунтувати логіку побудови моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, визначити її структурні компоненти, взаємозв'язки між ними та механізми практичної реалізації в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

У роботах В. Пікельної наголошується, що розроблення моделі закладу освіти має випереджати практичне впровадження управлінських змін. При цьому модель розглядається як цілісна соціально-педагогічна система, що має власну структуру та взаємопов'язані складники. Важливим є положення про те, що структура моделі визначається цілями діяльності закладу освіти та потребами зовнішнього середовища [99; 100; 101]. Значну увагу дослідниця приділяє розкриттю сутності моделей в освіті, їх класифікації, обґрунтуванню методологічних засад моделювання та визначенню його ролі в управлінні освітніми системами. У працях В. Пікельної представлено етапи процесу моделювання, визначено цільові завдання кожного з них, а також підкреслено необхідність забезпечення взаємозв'язку між метою, змістом, структурою та результатами функціонування моделі. Зазначені положення становлять важливе теоретико-методологічне підґрунтя для розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Узагальнення наукових підходів до розуміння сутності моделі та моделювання дає підстави для висновку, що *модель* є спеціально створеним системним відображенням об'єкта, процесу або явища, яке відтворює його найбільш суттєві характеристики, структуру, функції, взаємозв'язки та умови функціонування з метою пізнання, аналізу, прогнозування й проєктування подальшого розвитку. Відповідно, *моделювання* ми розглядаємо як цілеспрямований, науково обґрунтований і поетапний процес створення моделі, що дає змогу досліджувати складні освітні та управлінські системи, визначати закономірності їх функціонування, прогнозувати зміни та обґрунтовувати напрями розвитку.

Особливий інтерес для нашого дослідження становлять положення Н. Ничкало щодо сутності моделювання як методу наукового пізнання. Учена розглядає моделювання як опосередкований спосіб вивчення об'єкта, за якого його дослідження здійснюється через спеціально створений аналог – модель. При цьому модель визначається як схема для пояснення певного явища або процесу, що дає змогу отримувати нові знання про об'єкт та прогнозувати його розвиток. Такий підхід підкреслює пізнавальну, пояснювальну та прогностичну функції моделювання, які є важливими під час розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти [85; 87]. Водночас особливий інтерес становлять праці Н. Ничкало, присвячені розвитку професійної освіти в умовах суспільних трансформацій. Дослідниця наголошує на необхідності забезпечення її випереджувального розвитку, відповідності потребам ринку праці, економіки та суспільства, а також посилення ролі закладів професійної (професійно-технічної) освіти у підготовці конкурентоспроможних фахівців. Аналізуючи функціонування української освіти в умовах російської агресії, Н. Ничкало акцентує увагу на важливості забезпечення безперервності освітнього процесу, збереження людського потенціалу та підготовки кадрів для повоєнного відновлення держави [82; 83; 86]. Зазначені положення підтверджують необхідність

розроблення адаптивних підходів до управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Важливими для нашого дослідження є також дослідження С. Кравець щодо функцій моделювання, поетапності процесу побудови моделі та необхідності забезпечення взаємозв'язку між її структурними компонентами. Запропонований дослідницею підхід передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, визначення концептуальних засад, мети, змісту, технології реалізації та критеріїв оцінювання результатів. Такі положення можуть бути використані під час розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, оскільки забезпечують її системність, цілісність і практичну спрямованість [59; 60].

Провідні науковці Г. Кравченко, Г. Коссова-Сіліна та А. Костіна розглядають моделювання як засіб дослідження складних педагогічних систем і встановлення взаємозв'язків між їх складниками [64]. Науковці визначають модель як формалізований опис об'єкта, процесу або явища, створений для вивчення його властивостей та досягнення визначеної мети. Автори підкреслюють, що модель має містити достатню інформацію про досліджуваний об'єкт і будуватися як цілісна система взаємопов'язаних компонентів. Особливу увагу приділено блочній структурі моделей та узгодженості їх концептуальних, змістово-процесуальних і результативних складників. Ці положення є важливими для обґрунтування структури моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

У працях В. Радкевич, присвячених розвитку професійної освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, наголошується на необхідності трансформації системи професійної (професійно-технічної) освіти відповідно до нових викликів ринку праці та потреб відбудови держави. Дослідниця підкреслює важливість своєчасного оновлення змісту професійної підготовки, відкриття нових професій і спеціальностей, розвитку

компетентностей, затребуваних в умовах сучасного виробництва та повоєнної реконструкції країни [122; 127]. Особливу увагу вчена приділяє розвитку державно-приватного партнерства, розширенню співпраці закладів освіти з роботодавцями та іншими стейкхолдерами як важливій умові підвищення якості професійної підготовки та забезпечення її відповідності потребам регіональних ринків праці. В. Радкевич також акцентує увагу на необхідності врахування кадрової специфіки регіонів, проблем внутрішньо переміщених закладів освіти та забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах війни [128]. Зазначені положення є важливими для обґрунтування моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, оскільки актуалізують потребу в гнучкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища, розвитку партнерської взаємодії та прогнозуванні потреб ринку праці. З огляду на це модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти має ґрунтуватися на врахуванні сучасних суспільних викликів, умов воєнного стану, потреб регіону та завдань повоєнного відновлення країни.

Актуальним та цінним для нас є в методичний посібник «Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України» за редакцією В. Радкевич. У підрозділі, присвяченому моделюванню державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти З. Рябова розглядає модель як інформаційне та описово-макетне уявлення об'єкта дослідження, що відображає його концептуальні засади, структуру процесу та прогнозований результат за визначених умов [123]. Авторка наголошує, що системоутворювальним чинником моделювання є мета, яка визначає зміст, структуру та логіку побудови моделі.

Важливими є також положення щодо послідовності процесу моделювання, який передбачає аналіз передумов розвитку об'єкта, виявлення наявних викликів і ризиків, визначення цілей та обґрунтування шляхів їх

досягнення. У зв'язку з цим першим етапом побудови моделі визначено аналітичний блок, що забезпечує дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування системи та створює підґрунтя для прийняття подальших управлінських рішень [180].

Увагу привертає також запропонована науковцями блочна структура моделі, яка охоплює аналітичний, цільовий, концептуальний, ресурсний, процесуальний, результативний та презентаційний блоки. Такий підхід забезпечує цілісне відображення досліджуваного процесу, послідовність управлінських дій та взаємозв'язок між метою, ресурсами, процесом реалізації й отриманими результатами. Зазначені положення доцільно врахувати під час розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, оскільки вони дають змогу обґрунтувати її структурні компоненти та логіку функціонування в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення країни [38; 65; 66; 148].

Отже, ураховуючи результати аналізу наукових праць з проблем моделювання та особливостей функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, ми під *моделлю адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни* розуміємо цілісну систему взаємопов'язаних компонентів, що відображає концептуальні засади, зміст, структуру, механізми та результати управлінської діяльності й забезпечує здатність закладу адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасно реагувати на сучасні виклики та зберігати стійкість функціонування в умовах невизначеності. Така модель має враховувати потреби регіонального ринку праці, суспільні виклики, наслідки воєнного стану, завдання повоєнного відновлення країни та перспективи розвитку професійної освіти, забезпечуючи стійкість функціонування закладу, безперервність навчально-виробничого процесу, розвиток партнерської екосистеми закладу освіти та

підготовку фахівців, затребуваних у процесах відбудови й соціально-економічного розвитку держави [22].

На рисунку 2.1 представлена загальна логіка моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

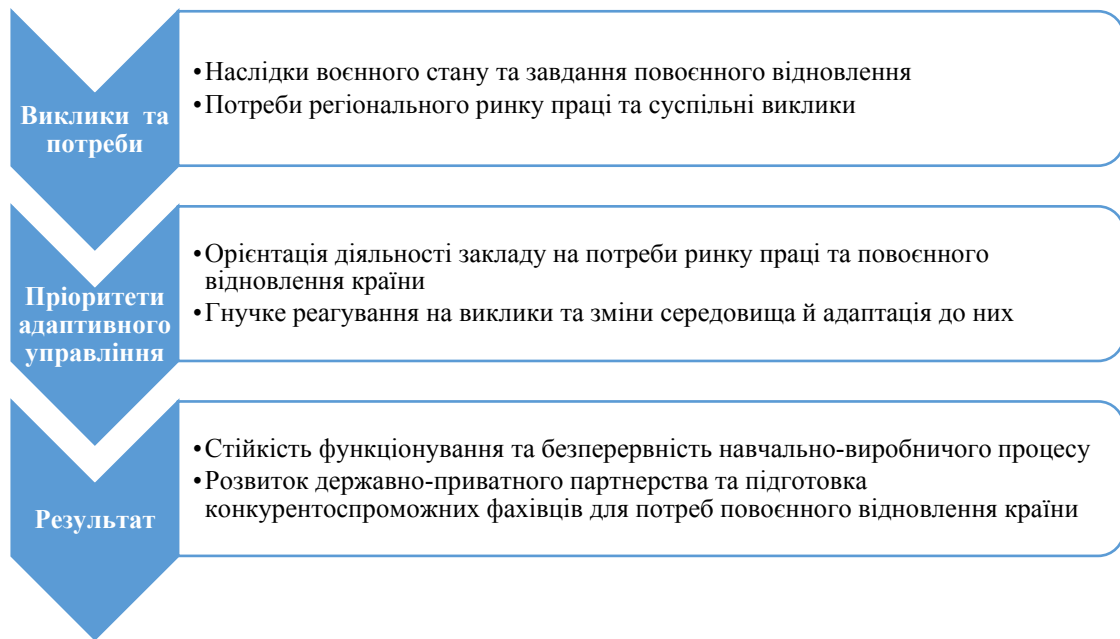


Рис. 2.1 Логіка побудови моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

Узагальнено автором на основі [38; 123; 148; 180]

Представлена на рис. 2.1 логіка побудови моделі відображає взаємозв'язок між умовами функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти, пріоритетами адаптивного управління та очікуваними результатами його діяльності. В її основі лежить положення про необхідність урахування наслідків воєнного стану, потреб регіонального ринку праці, суспільних викликів і завдань повоєнного відновлення країни під час ухвалення управлінських рішень.

Схема дає змогу простежити взаємозв'язок між пріоритетами адаптивного управління та результатами їх реалізації. Пріоритетами адаптивного управління є орієнтація діяльності закладу на потреби економіки, ринку праці та повоєнного відновлення країни, а також забезпечення його здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Реалізація цих пріоритетів має сприяти стійкому функціонуванню закладу, безперервності навчально-виробничого процесу, розвитку державно-приватного партнерства та підготовці конкурентоспроможних фахівців для відбудови держави. Отже, окреслена логіка визначає загальне спрямування подальшого моделювання та є концептуальною основою для розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Крім того, провідну роль для обґрунтування теоретичних засад адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти має аналіз сучасної нормативно-правової бази, що визначає правові, організаційні та економічні засади функціонування системи професійної освіти. Законодавчі й нормативні акти регламентують діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти, організацію внутрішньої системи забезпечення якості освіти, розвиток навчально-практичних центрів, взаємодію із суб'єктами господарювання, проходження виробничого навчання та виробничої практики здобувачів освіти, а також визначають правові механізми розвитку державно-приватного партнерства та управління пов'язаними ризиками [89; 109; 110; 111; 112; 113; 114; 115; 116]. Особливого значення в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни набувають нормативні зміни, пов'язані з упровадженням нового законодавства у сфері професійної освіти, що спрямовані на підвищення гнучкості функціонування закладів освіти, розширення їх взаємодії з роботодавцями та посилення орієнтації на потреби регіонального ринку праці [89; 91; 110; 111; 113; 118; 119; 121].

Наступним аспектом дослідження є обґрунтування принципів та етапів моделювання. Оскільки модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти має відображати складні взаємозв'язки між зовнішніми викликами, управлінськими механізмами та очікуваними результатами діяльності закладу, її розроблення не може бути довільним. Побудова моделі потребує визначення принципів і послідовності етапів моделювання, які забезпечують її наукову обґрунтованість, цілісність і практичну спрямованість.

Під принципами моделювання розуміють систему вихідних положень і вимог, що задають загальну логіку, зміст і послідовність побудови моделі. Вони відображають найбільш загальні закономірності досліджуваного явища та слугують методологічним підґрунтям процесу моделювання, забезпечуючи його цілісність, наукову обґрунтованість і практичну спрямованість. Саме на основі принципів здійснюється відбір структурних компонентів моделі, визначаються взаємозв'язки між ними та прогнозуються результати її функціонування.

Аналізуючи наукові першоджерела, можна виокремити такі принципи моделювання, як науковість, цілеспрямованість, системність, адаптивність, поетапність та практична спрямованість (рис. 2.2). Зазначені принципи взаємопов'язані між собою та забезпечують цілісність процесу моделювання, визначають вимоги до побудови моделі та створюють підґрунтя для її практичного використання [14; 81; 97; 107; 108; 139; 147]. Їх дотримання дає змогу забезпечити відповідність моделі меті дослідження, особливостям об'єкта моделювання та умовам його функціонування.

Розглянемо детальніше зазначені принципи, спираючись на наукові джерела. Теоретичну основу їх обґрунтування становлять праці С. Гончаренка [27], Г. Єльнікової [41; 42], С. Кравець [57; 58; 59], Г. Кравченко [63; 64], В. Кременя [67], В. Маслова [41; 71], Н. Ничкало [84], В. Пікельної [101], З. Рябової [135] та інших дослідників проблем управління освітою і

моделювання освітніх систем. Перший принцип – це принцип науковості. він полягає у побудові моделі на основі сучасних наукових знань, теоретичних положень і результатів досліджень, що забезпечує її обґрунтованість, достовірність та відповідність сучасному стану розвитку педагогічної науки й освітньої практики.

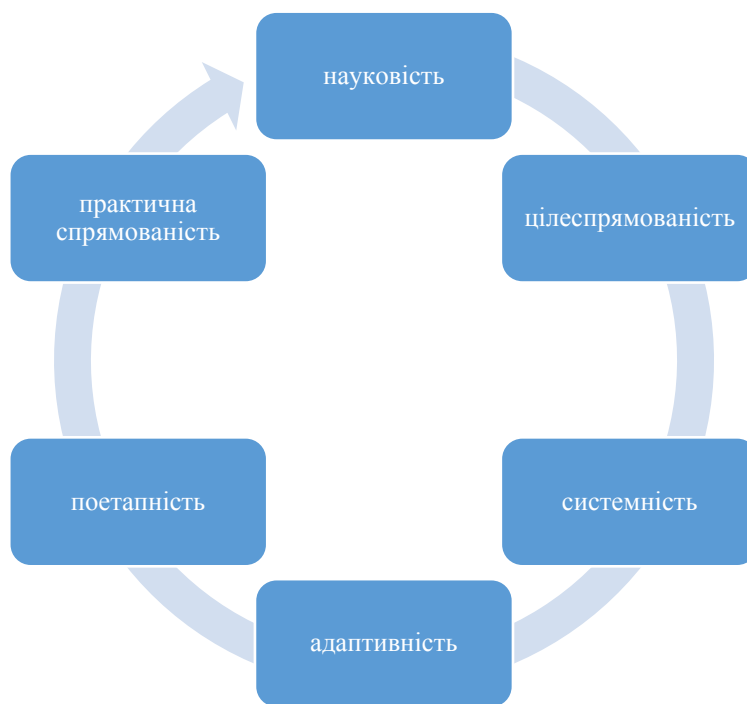


Рис. 2.2 Принципи моделювання

Авторська розробка на основі джерел [23; 24; 25; 26]

Наступний – це принцип цілеспрямованості. Його сутність полягає в орієнтації процесу моделювання на досягнення визначеної мети та забезпечення узгодженості всіх компонентів моделі із запланованими результатами. Згідно з цим принципом саме мета визначає зміст, структуру та логіку побудови моделі. Це забезпечує цілісність моделі, взаємозв'язок її складників і спрямованість на досягнення очікуваного результату. Підкреслимо, що зазначене узгоджується з позицією З. Рябової, яка розглядає мету як системоутворювальний чинник процесу моделювання, що визначає зміст і структуру моделі [135].

Далі розглянемо принцип системності, який передбачає розгляд об'єкта моделювання як цілісної системи взаємопов'язаних компонентів, об'єднаних спільною метою функціонування. Згідно з цим принципом модель має відображати не лише окремі елементи досліджуваного об'єкта, а й характер взаємодії між ними. Такий підхід відповідає позиції В. Маслоу, який розглядає модель як системне відображення об'єкта та наголошує на необхідності цілісного відтворення його структури, функцій і взаємозв'язків між складниками [71]. Реалізація принципу системності забезпечує внутрішню узгодженість моделі та створює умови для її ефективного використання в процесі дослідження й управління.

Наступним є принцип адаптивності, який передбачає здатність моделі враховувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, своєчасно реагувати на нові виклики та забезпечувати коригування управлінських рішень відповідно до умов функціонування об'єкта управління. Реалізація цього принципу дає змогу забезпечити гнучкість моделі, її відповідність актуальним потребам розвитку системи та здатність до постійного вдосконалення. Такий підхід узгоджується з науковими поглядами Г. Єльнікової, яка розглядає адаптивне управління як процес взаємоузгодженого впливу суб'єктів управління, спрямований на забезпечення розвитку освітньої системи відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб її учасників [38]. На думку дослідниці, ефективність управління значною мірою залежить від здатності системи своєчасно реагувати на зміни соціально-економічних умов, освітньої політики, потреб ринку праці та інших чинників, що впливають на її функціонування [38]. Дотримання принципу адаптивності забезпечує гнучкість моделі, її стійкість до зовнішніх викликів і здатність ефективно функціонувати в умовах невизначеності та динамічних змін. Принцип адаптивності є визначальним для нашого дослідження та передбачає здатність моделі враховувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, своєчасно реагувати на нові виклики

та забезпечувати коригування управлінських рішень відповідно до умов функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Далі розглянемо принцип поетапності, який забезпечує логічність і впорядкованість процесу моделювання та передбачає послідовне здійснення всіх процедур від аналізу проблеми й визначення мети до розроблення, апробації та впровадження моделі. Відповідно до цього принципу кожний наступний етап моделювання ґрунтується на результатах попереднього та створює підґрунтя для подальших дій. Такий підхід узгоджується з науковою позицією В. Пікельної, яка розглядала моделювання як цілеспрямований процес, що здійснюється за визначеною послідовністю етапів і передбачає розв'язання конкретних завдань на кожному з них [101]. Дослідниця наголошувала на необхідності забезпечення взаємозв'язку між метою, змістом, структурою та результатами функціонування моделі, що досягається саме завдяки поетапній організації процесу її побудови [101]. Дотримання принципу поетапності забезпечує послідовність моделювання, обґрунтованість прийнятих рішень та цілісність створеної моделі.

Завершує систему принципів принцип практичної спрямованості, який передбачає орієнтацію моделі на розв'язання реальних управлінських завдань і можливість її використання в діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Відповідно до цього принципу результати моделювання мають не лише відображати теоретичні уявлення про досліджуваний об'єкт, а й бути придатними для практичного впровадження та вдосконалення управлінської діяльності. Такий підхід узгоджується з науковими поглядами Н. Ничкало, яка наголошує на необхідності забезпечення тісного зв'язку педагогічної науки з освітньою практикою, орієнтації результатів наукових досліджень на розв'язання актуальних проблем розвитку професійної освіти та підготовки конкурентоспроможних фахівців [84]. Аналогічної позиції дотримується В. Радкевич, яка підкреслює важливість розроблення й впровадження практикоорієнтованих механізмів розвитку професійної

(професійно-технічної) освіти, здатних забезпечити її відповідність потребам ринку праці, роботодавців і завданням повоєнного відновлення країни [126]. Дотримання принципу практичної спрямованості забезпечує можливість використання моделі як дієвого інструменту управління розвитком закладу освіти в реальних умовах його функціонування.

Таким чином, принципи науковості, цілеспрямованості, системності, адаптивності, поетапності та практичної спрямованості становлять методологічну основу процесу моделювання та визначають загальні вимоги до побудови моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Їх дотримання забезпечує наукову обґрунтованість моделі, цілісність її структури, узгодженість складників, здатність реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та орієнтацію на розв'язання актуальних управлінських завдань. Сукупна реалізація зазначених принципів створює підґрунтя для розроблення ефективної моделі адаптивного управління, здатної забезпечити стійке функціонування та розвиток закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Таким чином, принципи науковості, цілеспрямованості, системності, адаптивності, поетапності та практичної спрямованості становлять методологічну основу процесу моделювання та визначають загальні вимоги до побудови моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Їх дотримання забезпечує наукову обґрунтованість моделі, цілісність її структури, узгодженість складників, здатність реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та орієнтацію на розв'язання актуальних управлінських завдань. Сукупна реалізація цих принципів створює підґрунтя для розроблення ефективної моделі адаптивного управління, здатної забезпечити стійке функціонування та розвиток закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного

відновлення країни. Практична реалізація окреслених принципів забезпечується через послідовне проходження етапів моделювання, кожен з яких виконує власну функцію в процесі розроблення та впровадження моделі.

Акцентуємо, що аналіз наукових праць В. Маслова, В. Пікельної, Г. Єльнікової, С. Кравець, Г. Кравченко, Г. Коссової-Сіліної, А. Костіної, В. Радкевич та інших учених свідчить, що моделювання є поетапним процесом, у межах якого послідовно здійснюються аналіз об'єкта дослідження, визначення мети, проєктування структури моделі, обґрунтування механізмів її реалізації та оцінювання результатів функціонування. З урахуванням мети й завдань нашого дослідження процес розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни доцільно здійснювати через такі етапи: аналітичний; цільовий; проєктувальний; процесуальний; результативний (рис. 2.3).

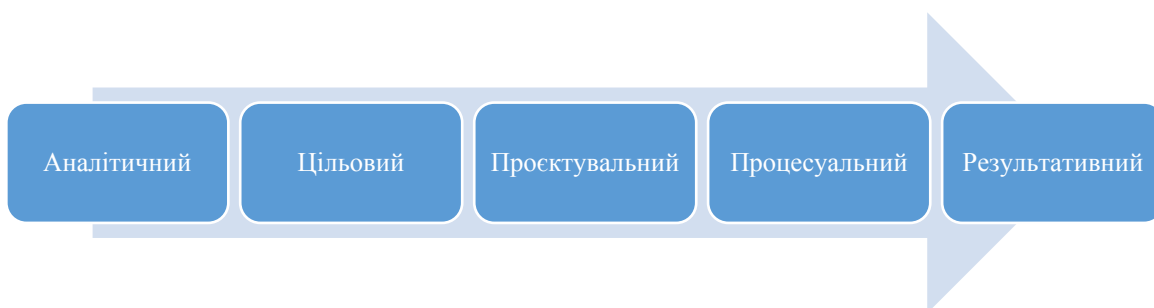


Рис. 2.3 Етапи моделювання адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Узагальнено на основі джерел [38; 71; 101; 135]

Аналізуючи рисунок 2.3, можна зазначити, що процес моделювання має визначену послідовність етапів. Кожний із визначених етапів має власну мету, зміст і результат, що в сукупності забезпечують розроблення цілісної моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Розкриємо сутність і призначення кожного з них.

Аналітичний етап.

Мета: виявлення та аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Зміст: аналіз наукових джерел, нормативно-правового забезпечення, сучасного стану професійної освіти, потреб регіонального ринку праці, запитів роботодавців і стейкхолдерів, а також виявлення основних проблем, викликів, ризиків і перспектив розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Результат: визначення проблемного поля дослідження, обґрунтування необхідності розроблення моделі адаптивного управління та окреслення ключових чинників, які мають бути враховані під час її побудови.

Цільовий етап.

Мета: визначення мети, завдань, принципів та концептуальних орієнтирів моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Зміст: обґрунтування теоретико-методологічних засад дослідження, визначення підходів і принципів моделювання, формулювання мети та завдань моделі, встановлення очікуваних результатів її функціонування.

Результат: сформульовані концептуальні засади моделі, визначені її мета, завдання, принципи та цільові орієнтири.

Проектувальний етап.

Мета: розроблення структури моделі адаптивного управління та визначення змісту її основних компонентів.

Зміст: проектування структурних блоків моделі, встановлення взаємозв'язків між ними, визначення організаційно-педагогічних умов, управлінських механізмів, ресурсного забезпечення та інструментів адаптивного управління.

Результат: розроблена структура моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та визначено зміст її складників.

Процесуальний етап.

Мета: забезпечення функціонування моделі шляхом реалізації визначених механізмів адаптивного управління.

Зміст: організація взаємодії учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, застосування управлінських технологій, реалізація заходів щодо адаптації діяльності закладу до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечення зворотного зв'язку та моніторингу.

Результат: створення умов для ефективного функціонування моделі та забезпечення адаптивного реагування закладу освіти на сучасні виклики й потреби розвитку.

Результативний етап.

Мета: оцінювання ефективності функціонування моделі та визначення рівня досягнення поставленої мети.

Зміст: аналіз результатів упровадження моделі, оцінювання результативності управлінських рішень, визначення рівня досягнення запланованих показників, виявлення напрямів удосконалення моделі.

Результат: встановлення ефективності моделі адаптивного управління, підтвердження доцільності її використання та визначення перспектив подальшого розвитку й удосконалення.

Таким чином, визначені принципи та етапи моделювання забезпечують наукову обґрунтованість процесу розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Їх реалізація створює необхідні передумови для побудови цілісної моделі, здатної враховувати сучасні суспільні виклики, потреби регіонального ринку праці та завдання повоєнного відновлення держави.

З огляду на це, у наступному підрозділі представлено характеристику авторської моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, розкрито її структуру, зміст основних компонентів та механізми їх взаємодії.

2.2 Характеристика моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

Розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни зумовлене необхідністю розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, а саме:

- забезпечення стійкого функціонування закладу освіти в умовах динамічних суспільних змін;
- збереження безперервності навчально-виробничого процесу та своєчасного реагування на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища;
- підготовки конкурентоспроможних фахівців відповідно до потреб регіонального ринку праці та завдань повоєнного відновлення держави.

Метою моделі є забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти шляхом підвищення його здатності адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, збереження безперервності навчально-виробничого процесу, розвитку партнерської взаємодії зі стейкхолдерами та орієнтації професійної підготовки на потреби ринку праці й завдання повоєнного відновлення країни.

Задля досягнення визначеної мети необхідно побудувати цілісну модель. Акцентуємо, що її структурні компоненти відображають логіку адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та забезпечують реалізацію його основних функцій в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. З огляду на це структуру моделі нами сформовано з урахуванням раніше обґрунтованих етапів моделювання, кожен із яких знайшов своє відображення у відповідному структурному блоці. Такий підхід забезпечує логічний взаємозв'язок між процесом розроблення моделі та її змістовим наповненням. Відповідність етапів моделювання структурним блокам моделі подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Взаємозв'язок етапів моделювання та структурних блоків моделі
адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної)
освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни
(авторська розробка)**

Етап моделювання	Мета етапу	Відповідний блок моделі
Аналітичний	Виявлення викликів, потреб, чинників впливу та особливостей функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни	Аналітико-діагностичний блок
Цільовий	Визначення мети, завдань, підходів, принципів та концептуальних орієнтирів моделі	Концептуально-цільовий блок
Проектувальний	Розроблення структури моделі, визначення її компонентів, функцій та взаємозв'язків між ними	Змістовно-функціональний блок
Процесуальний	Визначення механізмів адаптивного управління, організація взаємодії суб'єктів управління та стейкхолдерів	Організаційно-технологічний блок
Результативний	Оцінювання результативності функціонування моделі та досягнення поставленої мети	Результативно-рефлексивний блок

Як можна побачити у табл. 2.1, кожний етап моделювання знаходить своє відображення у відповідному структурному блоці моделі. Такий підхід забезпечує логічний взаємозв'язок між процесом розроблення моделі та її структурою, а також дає змогу послідовно розкрити зміст кожного блоку відповідно до мети й завдань дослідження. Відповідно до визначених етапів моделювання модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни складається з п'яти взаємопов'язаних блоків: аналітико-діагностичного, концептуально-цільового, змістовно-функціонального, організаційно-технологічного та результативно-рефлексивного. Усі ці блоки моделі взаємопов'язані між собою та у своїй сукупності спрямовані на досягнення визначеної мети побудови моделі (рис. 2.4).

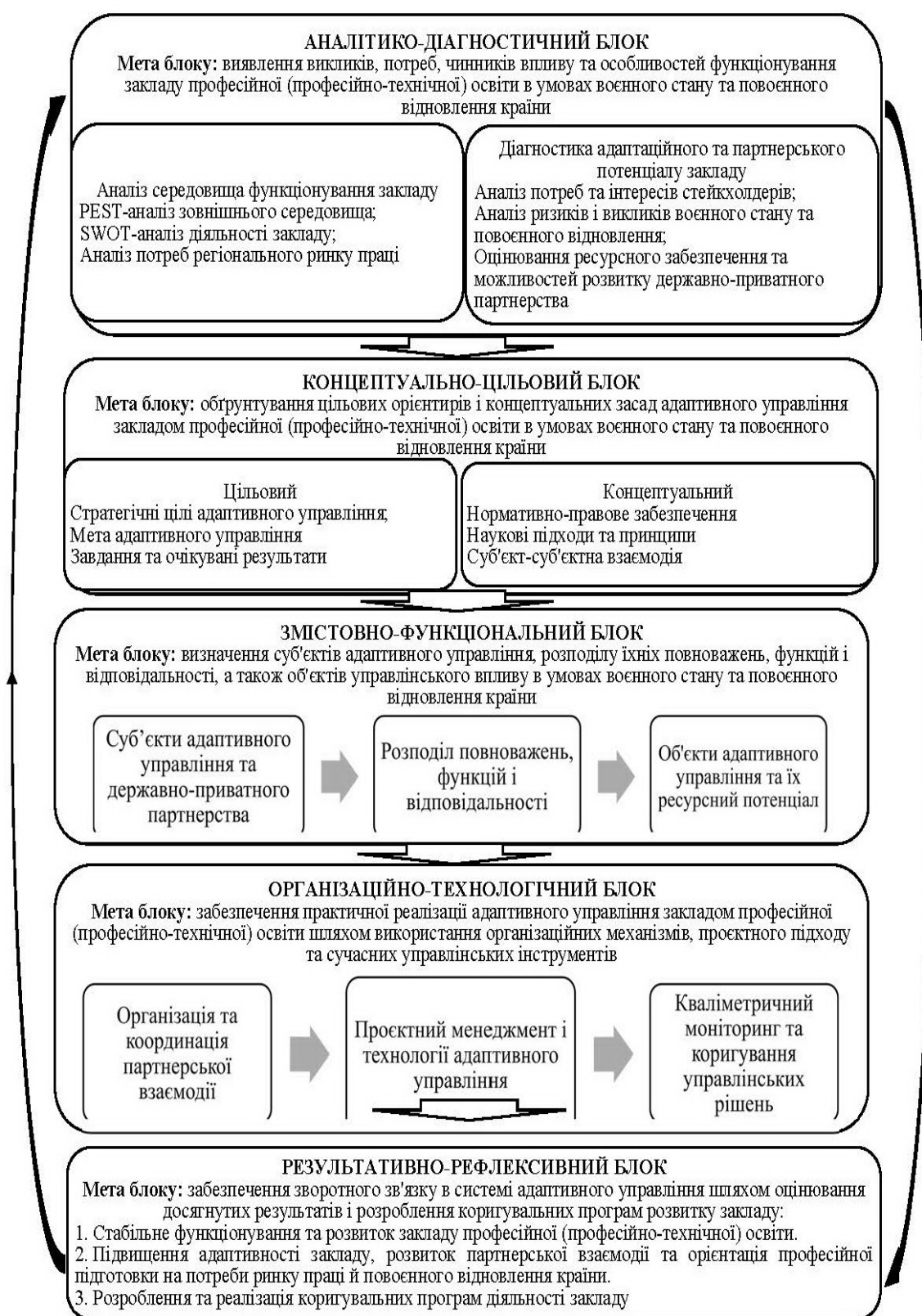


Рис. 2.4 Модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

Логіка побудови моделі відображає послідовність управлінського циклу адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Модель ґрунтується на результатах аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування закладу, визначенні цільових орієнтирів і концептуальних засад управління, розкритті змісту та функціональної структури управлінської діяльності, організації практичної реалізації управлінських рішень, а також оцінюванні отриманих результатів і їх подальшому коригуванні. Така побудова забезпечує цілісність моделі, її відкритість до змін зовнішнього середовища та можливість постійного вдосконалення управлінської діяльності відповідно до викликів воєнного стану й завдань повоєнного відновлення країни.

Розглянемо детальніше зміст і призначення кожного з блоків моделі.

Першим структурним компонентом моделі є аналітико-діагностичний блок, метою якого є виявлення викликів, потреб, чинників впливу та особливостей функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Значення цього блоку зумовлене тим, що адаптивне управління передбачає прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної інформації про стан закладу, особливості зовнішнього середовища, наявні ризики, ресурси та перспективи розвитку. Саме результати аналітико-діагностичної діяльності формують інформаційну основу для визначення стратегічних цілей, змісту управлінських дій та механізмів їх реалізації.

Аналітико-діагностичний блок забезпечує своєчасне виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування закладу, визначення проблемних зон і потенційних можливостей його розвитку, а також оцінювання готовності до реагування на сучасні виклики. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни особливого значення набуває здатність закладу професійної (професійно-технічної) освіти адаптувати свою діяльність до динамічних соціально-економічних умов,

потреб регіонального ринку праці, змін нормативно-правового забезпечення та запитів основних стейкхолдерів. Саме тому в структурі аналітико-діагностичного блоку передбачено два взаємопов'язані підблоки: аналіз середовища функціонування закладу та діагностику адаптаційного і партнерського потенціалу закладу.

Перший підблок аналітико-діагностичного блоку є «Аналіз середовища функціонування закладу». Він спрямований на дослідження сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність закладу професійної (професійно-технічної) освіти та визначають умови здійснення адаптивного управління. Необхідність такого аналізу зумовлена тим, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від повноти та об'єктивності інформації про середовище функціонування закладу, тенденції його розвитку, наявні можливості та потенційні загрози.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни середовище функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти характеризується високою динамічністю та невизначеністю. Зміни соціально-економічної ситуації, демографічні процеси, трансформація регіональних ринків праці, міграційні явища, оновлення нормативно-правової бази та необхідність забезпечення безперервності освітнього процесу формують нові вимоги до управління закладом освіти. За таких умов керівник має не лише реагувати на вже наявні виклики, а й прогнозувати можливі зміни та своєчасно адаптувати діяльність закладу до нових умов функціонування.

З метою отримання комплексної інформації про умови функціонування закладу в межах даного підблоку передбачено використання PEST-аналізу зовнішнього середовища, SWOT-аналізу діяльності закладу та аналізу потреб регіонального ринку праці. Застосування зазначених аналітичних інструментів дає можливість всебічно оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність закладу, визначити його сильні та слабкі сторони, виявити можливості для розвитку й потенційні ризики, а також забезпечити

орієнтацію професійної підготовки на актуальні потреби економіки та повоєнного відновлення країни.

Важливим інструментом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти є SWOT-аналіз, який дає можливість комплексно оцінити поточний стан закладу та визначити перспективи його розвитку. Сутність SWOT-аналізу полягає у виявленні та систематизації сильних сторін (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) закладу, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), що виникають у зовнішньому середовищі його функціонування [165].

Використання SWOT-аналізу в системі адаптивного управління дозволяє здійснити всебічну оцінку внутрішнього потенціалу закладу професійної (професійно-технічної) освіти та визначити ступінь його готовності до реагування на сучасні виклики [3; 120]. До сильних сторін можуть належати наявність кваліфікованих педагогічних кадрів, сучасна матеріально-технічна база, налагоджена співпраця з роботодавцями та позитивний досвід реалізації освітніх проєктів. Водночас слабкі сторони можуть бути пов'язані з недостатністю ресурсного забезпечення, потребою оновлення освітнього середовища, кадровими проблемами або обмеженими можливостями залучення додаткових інвестицій.

Особливого значення SWOT-аналіз набуває в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, оскільки дозволяє не лише визначити внутрішні резерви розвитку закладу, а й виявити нові можливості для його функціонування через розвиток державно-приватного партнерства, участь у міжнародних проєктах, залучення грантових ресурсів та розширення співпраці зі стейкхолдерами. Одночасно аналіз загроз дає змогу своєчасно ідентифікувати ризики, пов'язані з демографічними змінами, міграційними процесами, нестабільністю економічної ситуації, безпековими викликами та змінами потреб регіонального ринку праці.

Таким чином, SWOT-аналіз виконує діагностичну та прогностичну функції, забезпечуючи інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу та формування стратегії його адаптації до умов воєнного стану й повоєнного відновлення країни.

У межах нашого дослідження SWOT-аналіз доцільно використовувати також для оцінювання можливостей розвитку державно-приватного партнерства як одного з інструментів забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони партнерської взаємодії, а також визначити можливості й потенційні загрози, пов'язані із залученням додаткових ресурсів, реалізацією спільних проєктів та розвитком освітньої інфраструктури.

Зокрема, об'єктом SWOT-аналізу можуть виступати різні характеристики державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти: рівень розвитку партнерських зв'язків, проєктна діяльність, інноваційний потенціал, ресурсне забезпечення, міжнародне співробітництво, інвестиційна привабливість, соціальна інтеграція та реінтеграція учасників освітнього процесу. Проведення такого аналізу дає можливість не лише оцінити поточний стан партнерської взаємодії, а й виявити резерви її розвитку та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення адаптивного управління закладом. Приклад такого аналізу та матриця управлінських рішень за результатами SWOT-аналізу наведена у додатку В.

Таким чином, результати SWOT-аналізу створюють інформаційне підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти та державно-приватного партнерства, виявлення потенційних ризиків і можливостей, оцінювання потреб у ресурсному забезпеченні, а також обґрунтування управлінських

рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування й розвитку закладу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Поряд із SWOT-аналізом важливим інструментом дослідження середовища функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти є PEST-аналіз, який спрямований на вивчення зовнішніх чинників впливу та дає можливість оцінити тенденції розвитку середовища, у якому функціонує заклад [105; 106]. Якщо SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони закладу, а також можливості й загрози його розвитку, то PEST-аналіз забезпечує більш глибоке дослідження зовнішніх умов, що визначають особливості функціонування та перспективи розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти.

У межах розробленої моделі застосування PEST-аналізу зумовлене необхідністю своєчасного виявлення зовнішніх змін, прогнозування їхнього впливу на діяльність закладу та формування адаптивних управлінських рішень. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни зовнішнє середовище характеризується високим рівнем динамічності, що потребує постійного аналізу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність закладу освіти [120].

Сутність PEST-аналізу полягає у дослідженні чотирьох груп зовнішніх чинників: політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological). Такий підхід дає можливість отримати цілісне уявлення про тенденції розвитку зовнішнього середовища, виявити можливості та обмеження функціонування закладу, а також своєчасно визначити напрями адаптації його діяльності до нових умов [164; 167].

Аналізуючи наукові джерела, що присвячені питанням PEST-аналізу, у контексті адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти можна стверджувати, що політичні чинники охоплюють державну політику у сфері освіти, нормативно-правове забезпечення

діяльності закладів освіти, стратегічні напрями реформування професійної освіти, державні та регіональні програми відновлення країни, а також механізми підтримки державно-приватного партнерства [164; 167]. Аналіз політичних чинників дозволяє оцінити вплив управлінських рішень державного рівня на функціонування закладу та своєчасно враховувати зміни освітньої політики при розробленні стратегії його розвитку.

Економічні чинники пов'язані зі станом національної та регіональної економіки, особливостями функціонування ринку праці, рівнем фінансування освіти, інвестиційною активністю та можливостями залучення додаткових ресурсів. Для закладів професійної (професійно-технічної) освіти особливого значення набуває аналіз потреб роботодавців у кваліфікованих кадрах, перспектив розвитку окремих галузей економіки та можливостей реалізації спільних проєктів із соціальними партнерами. Результати такого аналізу створюють підґрунтя для своєчасного коригування змісту професійної підготовки відповідно до потреб ринку праці та завдань повоєнного відновлення країни [164; 167].

Соціальні чинники характеризують демографічні процеси, міграційні тенденції, освітні потреби населення, соціальні очікування різних груп стейкхолдерів, а також зміни в структурі попиту на освітні послуги. В умовах воєнного стану особливого значення набувають питання соціальної адаптації та реінтеграції населення, професійної перепідготовки дорослих, підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення рівного доступу до якісної професійної освіти. Аналіз соціальних чинників дозволяє визначити актуальні запити суспільства та врахувати їх під час прийняття управлінських рішень.

Технологічні чинники відображають рівень розвитку науки, техніки, цифрових технологій та інноваційних виробничих процесів. Для закладів професійної (професійно-технічної) освіти їх аналіз є важливим у контексті модернізації освітнього середовища, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій управління та підготовки фахівців для

високотехнологічних галузей економіки. Врахування технологічних тенденцій сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу та забезпечує його готовність до реагування на сучасні виклики [164; 167].

Таким чином, PEST-аналіз забезпечує системне дослідження зовнішнього середовища функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти, дозволяє своєчасно виявляти тенденції його розвитку, прогнозувати можливі зміни та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Отримані результати створюють інформаційну основу для адаптації діяльності закладу до динамічних умов воєнного стану та повоєнного відновлення країни, а також для визначення перспектив його подальшого розвитку. Наочно це відображено у додатку Д.

Наступною позицією є аналіз потреб регіонального ринку праці. Важливим складником аналізу середовища функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти є аналіз потреб регіонального ринку праці. Його значення зумовлене необхідністю забезпечення відповідності професійної підготовки актуальним і перспективним потребам економіки, роботодавців та регіонального розвитку. Як зазначають Н. Ничкало та В. Радкевич, система професійної освіти має орієнтуватися на потреби ринку праці та забезпечувати підготовку фахівців, затребуваних сучасним виробництвом [86; 87; 122]. Саме ринок праці виступає одним із ключових зовнішніх замовників результатів діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти, визначаючи вимоги до змісту професійної підготовки, рівня сформованості компетентностей майбутніх фахівців та напрямів модернізації освітнього процесу [16; 17; 82].

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни потреби ринку праці зазнають суттєвих змін, що пов'язано з трансформацією структури економіки, відновленням виробничої інфраструктури, розвитком нових галузей та зростанням попиту на кваліфікованих робітників. На необхідності постійного моніторингу кадрових потреб економіки та

прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах наголошує В. Радкевич, розглядаючи це як одну з ключових умов розвитку професійної освіти [126]. У зв'язку з цим заклади професійної (професійно-технічної) освіти повинні оперативно реагувати на зміни кадрових потреб регіону, своєчасно оновлювати зміст освітніх програм, розширювати співпрацю з роботодавцями та впроваджувати сучасні форми організації професійної підготовки.

Аналіз потреб регіонального ринку праці передбачає вивчення попиту на окремі професії та кваліфікації, визначення перспективних напрямів розвитку економіки регіону, дослідження кадрових потреб підприємств, установ і організацій, а також оцінювання тенденцій працевлаштування випускників. За висновками дослідників професійної освіти, результати такого аналізу мають бути покладені в основу планування освітньої діяльності закладу, формування регіонального замовлення на підготовку кадрів та оновлення змісту професійної освіти [55].

Особливу роль у проведенні такого аналізу відіграє державно-приватне партнерство, яке забезпечує безпосередню взаємодію закладу освіти з роботодавцями та іншими соціальними партнерами. Як підкреслює В. Радкевич, саме партнерська взаємодія із суб'єктами ринку праці створює умови для узгодження змісту професійної підготовки з потребами економіки та підвищення конкурентоспроможності випускників [126]. Завдяки цьому з'являється можливість не лише отримувати актуальну інформацію про кадрові потреби регіону, а й спільно розробляти освітні програми, модернізувати навчально-виробниче середовище та створювати умови для підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Таким чином, аналіз потреб регіонального ринку праці забезпечує орієнтацію діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти на актуальні та перспективні запити економіки, сприяє підвищенню якості професійної підготовки та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих

управлінських рішень щодо розвитку закладу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Необхідність систематичного аналізу потреб ринку праці та прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах підтверджується сучасними європейськими підходами до розвитку професійної освіти, представленими в документах European Training Foundation (ETF), Cedefop та European Skills Agenda Європейського Союзу, які розглядають узгодження професійної підготовки з потребами економіки як одну з ключових умов забезпечення її якості та результативності [170; 178; 179].

У зазначених документах наголошується на важливості використання інформації про тенденції розвитку ринку праці як підґрунтя для прийняття управлінських рішень, оновлення змісту професійної підготовки та забезпечення її відповідності потребам економіки.

Для нашого дослідження це положення має принципове значення, оскільки адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти передбачає постійне узгодження цілей, змісту та результатів професійної підготовки із запитами зовнішнього середовища. Саме аналіз потреб регіонального ринку праці забезпечує своєчасне виявлення змін у структурі попиту на робочу силу, визначення перспективних напрямів професійної підготовки та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку закладу. За таких умов ринок праці виступає не лише джерелом інформації про потребу в кадрах, а й важливим орієнтиром для стратегічного планування діяльності закладу, розвитку державно-приватного партнерства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Другий підблок аналітико-діагностичного блоку – це діагностика адаптаційного та партнерського потенціалу закладу. Він спрямований на визначення можливостей закладу професійної (професійно-технічної) освіти щодо ефективного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього

середовища, забезпечення стійкого функціонування та розвитку в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення країни. На відміну від аналізу середовища функціонування, який орієнтований переважно на вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, діагностика потенціалу дозволяє оцінити внутрішні можливості закладу щодо адаптації до цих змін та реалізації стратегічних завдань розвитку.

Спираючись на положення теорії адаптивного управління (Г. Єльнікова) та наукові підходи до розуміння потенціалу освітніх систем (В. Маслов та ін.), у межах нашого дослідження адаптаційний потенціал закладу професійної (професійно-технічної) освіти розглядається як сукупність ресурсів, можливостей і характеристик закладу, що забезпечують його здатність своєчасно реагувати на зміни умов функціонування, підтримувати безперервність навчально-виробничого процесу та досягати визначених цілей розвитку [35; 39; 40]. Рівень адаптаційного потенціалу значною мірою визначає готовність закладу до подолання кризових ситуацій, впровадження інновацій, оновлення змісту діяльності та ефективного використання наявних ресурсів.

Водночас важливою складовою розвитку сучасного закладу професійної (професійно-технічної) освіти виступає партнерський потенціал, який характеризує можливості закладу щодо встановлення, підтримки та розвитку взаємовигідної співпраці зі стейкхолдерами. У контексті нашого дослідження особливого значення набуває оцінювання готовності закладу до розвитку державно-приватного партнерства, взаємодії з роботодавцями, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та іншими суб'єктами, зацікавленими у розвитку професійної освіти [42; 126; 123; 142].

Діагностика адаптаційного та партнерського потенціалу закладу передбачає не лише якісний аналіз його можливостей, а й отримання об'єктивної інформації щодо рівня готовності до функціонування та розвитку

в умовах змін. У розробленій моделі реалізація цього завдання забезпечується засобами кваліметричного моделювання, яке дає можливість здійснювати комплексне оцінювання досліджуваних характеристик на основі системи взаємопов'язаних факторів і критеріїв. Застосування кваліметричного інструментарію дозволяє кількісно визначити рівень розвитку адаптаційного та партнерського потенціалу закладу, виявити сильні та проблемні аспекти його діяльності, а також обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення управлінських рішень.

У межах розробленої моделі кваліметричне моделювання використовується для оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів, визначення рівня впливу ризиків і викликів воєнного стану та повоєнного відновлення країни, а також оцінювання ресурсного й партнерського потенціалу закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Отримані результати формують інформаційно-аналітичне підґрунтя для визначення стратегічних цілей розвитку закладу, вибору механізмів адаптивного управління та розроблення управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування і розвитку закладу.

Першим напрямом діагностики адаптаційного та партнерського потенціалу закладу є оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів. Необхідність такого оцінювання зумовлена тим, що ефективність адаптивного управління значною мірою залежить від здатності закладу враховувати очікування та потреби всіх зацікавлених сторін, забезпечувати узгодження їх інтересів і вибудовувати взаємовигідну партнерську взаємодію.

У межах нашого дослідження до основних стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти віднесено здобувачів освіти, педагогічних працівників, роботодавців, органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації, соціальних партнерів, міжнародні інституції, а також інших суб'єктів, зацікавлених у результатах діяльності закладу. Кожна із зазначених груп має власні потреби, очікування та інтереси,

які безпосередньо або опосередковано впливають на визначення стратегічних напрямів розвитку закладу.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни спектр потреб стейкхолдерів суттєво розширюється. Зокрема, роботодавці зацікавлені у підготовці конкурентоспроможних фахівців, здатних працювати в умовах технологічних змін та відновлення економіки; здобувачі освіти очікують отримання якісної професійної підготовки та можливостей подальшого працевлаштування; органи влади зацікавлені у забезпеченні кадрового потенціалу регіонального розвитку; соціальні партнери – у реалізації спільних проєктів та розвитку освітньої інфраструктури.

Оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів у межах моделі здійснюється засобами кваліметричного моделювання, що дозволяє визначити ступінь їх значущості для розвитку закладу, виявити рівень задоволеності наявною системою взаємодії та встановити пріоритетні напрями вдосконалення партнерської діяльності. Отримані результати виступають підґрунтям для розвитку державно-приватного партнерства, розширення співпраці зі стейкхолдерами та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності закладу до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання відбувається за допомогою кваліметричного (факторно-критеріального) моделювання [138]. Кваліметричне моделювання в межах аналітико-діагностичного блоку виконує функцію інструменту комплексної діагностики стану та можливостей розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Його використання забезпечує перехід від переважно якісних оцінок до кількісного вимірювання характеристик, що визначають здатність закладу функціонувати та розвиватися в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення країни [44].

Реалізація зазначених завдань у розробленій моделі забезпечується за допомогою кваліметричної субмоделі, побудованої на засадах факторно-критеріального підходу. Кваліметрична субмодель дає можливість

здійснювати комплексне оцінювання окремих складових адаптаційного та партнерського потенціалу закладу, визначати рівень їх розвитку та отримувати інтегральні показники, необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [5; 24].

У межах кваліметричної субмоделі оцінюються потреби та інтереси стейкхолдерів, рівень впливу ризиків і викликів воєнного стану та повоєнного відновлення країни, а також ресурсний і партнерський потенціал закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Отримані результати формують інформаційно-аналітичне підґрунтя для визначення стратегічних цілей розвитку закладу, вибору механізмів адаптивного управління та подальшого коригування управлінських рішень. Детальніше технологію кваліметричного (факторно-критеріального) моделювання ми розглянемо у наступному підрозділі.

Оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів, рівня впливу ризиків і викликів воєнного стану та повоєнного відновлення країни, а також ресурсного й партнерського потенціалу закладу забезпечує комплексне уявлення про його можливості щодо адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Отримані результати дозволяють своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, визначати резерви розвитку та прогнозувати перспективи подальшого функціонування закладу.

Таким чином, діагностика адаптаційного та партнерського потенціалу закладу виконує інформаційно-аналітичну функцію в моделі адаптивного управління та створює підґрунтя для формування стратегічних цілей, визначення пріоритетних напрямів розвитку й обґрунтування управлінських рішень. Результати діагностики є вихідною основою для побудови концептуально-цільового блоку моделі, у межах якого визначаються мета, завдання та концептуальні засади адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Наступним структурним компонентом моделі є концептуально-цільовий блок, який визначає стратегічні орієнтири адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Його призначення полягає у формуванні цілісного бачення розвитку закладу, визначенні мети, завдань та очікуваних результатів управлінської діяльності відповідно до викликів воєнного стану та завдань повоєнного відновлення країни. Саме цей блок забезпечує узгодження результатів аналітико-діагностичного етапу з подальшими управлінськими діями та визначає вектор розвитку закладу [23].

Концептуально-цільовий блок охоплює два взаємопов'язані підблоки. Цільовий підблок спрямований на визначення стратегічних цілей адаптивного управління, конкретизацію мети діяльності закладу та формування системи завдань і очікуваних результатів. Концептуальний підблок визначає нормативно-правові засади, наукові підходи, принципи адаптивного управління та суб'єкт-суб'єктну взаємодію як основу партнерських відносин між усіма учасниками освітнього процесу.

Таким чином, концептуально-цільовий блок виконує функцію стратегічного проєктування майбутнього стану закладу та створює теоретико-методологічне підґрунтя для реалізації адаптивного управління в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Змістовно-функціональний блок розкриває внутрішню структуру адаптивного управління та визначає основні складові управлінської діяльності в закладі професійної (професійно-технічної) освіти. Його призначення полягає у визначенні суб'єктів управління, розподілі їхніх повноважень, функцій і відповідальності, а також окресленні об'єктів управлінського впливу та їх ресурсного потенціалу.

У межах цього блоку суб'єктний підблок визначає коло учасників адаптивного управління та державно-приватного партнерства, функціональний підблок забезпечує розподіл управлінських функцій і відповідальності між ними, а об'єктний підблок характеризує напрями

управлінського впливу та ресурсні можливості розвитку закладу. Такий підхід забезпечує узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу та сприяє підвищенню ефективності взаємодії між ними [163].

Змістовно-функціональний блок забезпечує перехід від стратегічного бачення розвитку закладу до конкретизації змісту управлінської діяльності та визначення її основних виконавців, що створює основу для практичної реалізації моделі.

Організаційно-технологічний блок забезпечує практичну реалізацію адаптивного управління та виступає механізмом упровадження визначених цілей і завдань у діяльність закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Його призначення полягає в організації взаємодії суб'єктів управління, розвитку партнерських відносин, використанні проєктного менеджменту та сучасних технологій управлінської діяльності.

У межах блоку організація та координація партнерської взаємодії забезпечує узгодження діяльності всіх учасників освітнього процесу та суб'єктів державно-приватного партнерства. Проєктний менеджмент і технології адаптивного управління спрямовані на реалізацію програм і проєктів розвитку закладу, а кваліметричний моніторинг та коригування управлінських рішень забезпечують постійне відстеження результатів діяльності та своєчасне реагування на зміни умов функціонування.

Завдяки цьому організаційно-технологічний блок забезпечує гнучкість управлінської системи, підвищує її здатність до адаптації та створює умови для реалізації стратегічних цілей розвитку закладу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Завершальним структурним компонентом моделі є результативно-рефлексивний блок, який забезпечує зворотний зв'язок у системі адаптивного управління. Його призначення полягає в оцінюванні досягнутих результатів, визначенні перспектив подальшого розвитку закладу та розробленні коригувальних програм його діяльності.

Результативний підблок відображає досягнення основної мети моделі, що виявляється у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти, підвищенні його адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, розвитку партнерської взаємодії та орієнтації професійної підготовки на потреби ринку праці й повоєнного відновлення країни. Коригувальний підблок спрямований на розроблення та реалізацію коригувальних програм діяльності закладу на основі результатів моніторингу та оцінювання.

Таким чином, результативно-рефлексивний блок завершує цикл адаптивного управління та водночас створює передумови для його подальшого вдосконалення, забезпечуючи безперервність процесів розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Таким чином, розроблена модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни являє собою цілісну систему взаємопов'язаних блоків, що забезпечують послідовний перехід від аналізу умов функціонування закладу та діагностики його потенціалу до визначення стратегічних орієнтирів розвитку, організації управлінської діяльності, реалізації управлінських рішень та оцінювання отриманих результатів. Особливістю моделі є поєднання засад адаптивного управління, державно-приватного партнерства, проєктного менеджменту та кваліметричного моделювання, що забезпечує її наукову обґрунтованість і практичну спрямованість.

Реалізація моделі сприятиме підвищенню здатності закладу професійної (професійно-технічної) освіти своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечувати стабільне функціонування та розвиток, розширювати партнерську взаємодію зі стейкхолдерами й орієнтувати професійну підготовку на потреби ринку праці та завдання повоєнного відновлення країни. Практичні аспекти впровадження розробленої

моделі та технологія її використання розкриваються в наступному підрозділі дослідження.

2.3 Технологія використання моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

У науковій літературі технологія розглядається як впорядкована сукупність дій, процедур, методів і засобів, спрямованих на досягнення визначеної мети [144; 145; 151]. Крім того, Технологія – це застосування наукових знань, інструментів і методів для розв’язання практичних завдань, створення товарів чи надання послуг. Вона втілює науку в життя, щоб спростити щоденні процеси, підвищити ефективність роботи та досягати поставлених цілей [152]. У контексті нашого дослідження технологія використання моделі адаптивного управління являє собою послідовність взаємопов’язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, розвитку партнерської взаємодії зі стейкхолдерами та орієнтації професійної підготовки на потреби ринку праці й завдання повоєнного відновлення країни [148].

Технологія використання моделі ґрунтується на принципах адаптивного управління, суб’єкт-суб’єктної взаємодії, державно-приватного партнерства, проєктного менеджменту та кваліметричного підходу до оцінювання результатів управлінської діяльності (рис. 2.5). Її реалізація забезпечує перехід від концептуальних положень моделі до їх практичного впровадження в діяльність закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Виділення етапів технології використання моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти ґрунтується на положеннях теорії управління щодо циклічного характеру управлінської

діяльності. Управлінський цикл розглядається як послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на досягнення визначеної мети шляхом аналізу ситуації, прийняття управлінських рішень, організації їх виконання, контролю результатів та внесення необхідних коректив. Саме циклічність забезпечує безперервність управління, його гнучкість та здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

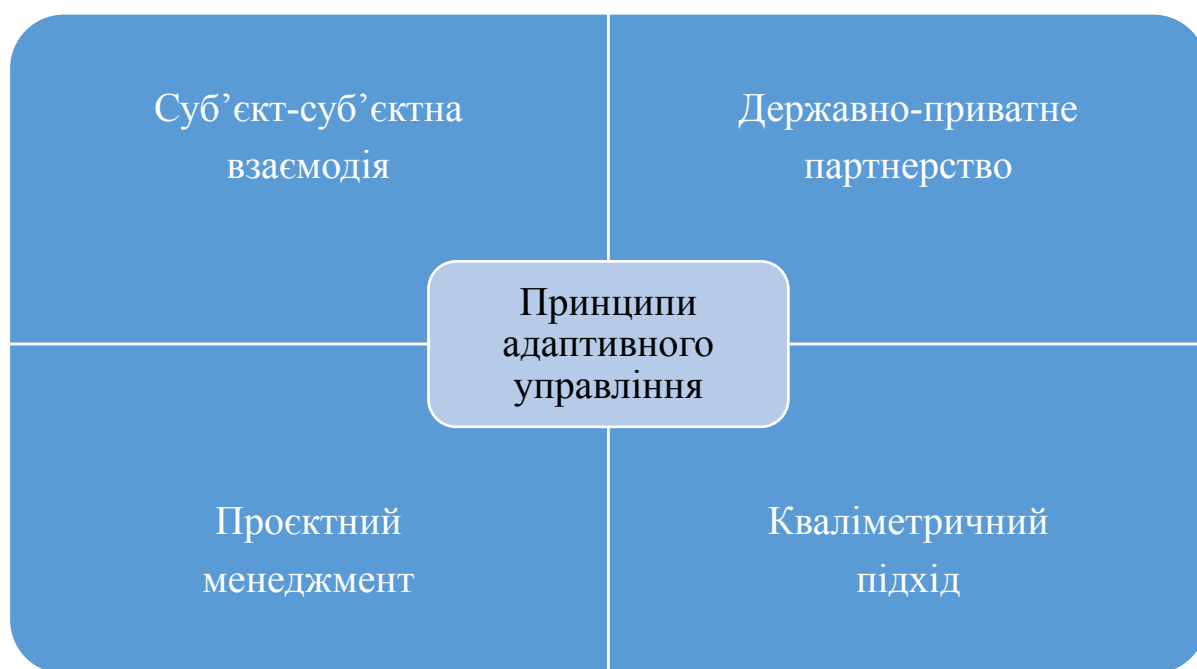


Рис. 2.5 Підґрунтя технології використання моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни значення управлінського циклу суттєво зростає, оскільки ефективність функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти значною мірою залежить від своєчасності отримання інформації про зміни середовища, оперативності прийняття управлінських рішень, рівня координації діяльності учасників освітнього процесу та здатності системи до коригування власної діяльності відповідно до нових викликів і потреб [55; 86].

З огляду на це технологія використання розробленої моделі побудована відповідно до логіки управлінського циклу та передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів, кожний з яких виконує специфічні функції та забезпечує досягнення визначених результатів. Сукупність зазначених етапів утворює цілісний механізм практичного впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Відповідно до логіки управлінського циклу технологія використання моделі включає такі етапи: діагностико-аналітичний, цільово-проєктувальний, організаційно-управлінський, моніторингово-коригувальний та результативно-рефлексивний (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Етапи технології використання моделі

Першим етапом технології використання моделі є діагностико-аналітичний етап, метою якого є отримання об'єктивної та всебічної інформації про умови функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти, виявлення проблем, потреб, можливостей і ризиків його

розвитку. Саме цей етап створює інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття подальших управлінських рішень та визначення стратегічних орієнтирів розвитку закладу.

Реалізація діагностико-аналітичного етапу передбачає проведення комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування закладу із застосуванням PEST-аналізу, SWOT-аналізу та аналізу потреб регіонального ринку праці. Особлива увага приділяється визначенню впливу чинників воєнного стану та повоєнного відновлення країни на діяльність закладу, оцінюванню потреб основних стейкхолдерів, виявленню потенційних ризиків, а також аналізу можливостей розвитку державно-приватного партнерства.

Важливою складовою цього етапу є використання кваліметричної субмоделі, яка забезпечує комплексне оцінювання адаптаційного та партнерського потенціалу закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Результати кваліметричного оцінювання дають змогу визначити рівень готовності закладу до функціонування та розвитку в умовах змін, виявити сильні та проблемні аспекти його діяльності, а також сформулювати інформаційну основу для визначення стратегічних цілей, завдань і механізмів адаптивного управління.

Результатом діагностико-аналітичного етапу є аналітична база даних про стан закладу, його адаптаційний і партнерський потенціал, можливості розвитку та пріоритетні напрями управлінського впливу, що слугує підґрунтям для реалізації наступного – цільово-проєктувального етапу.

Для забезпечення об'єктивності діагностики адаптаційного та партнерського потенціалу закладу професійної (професійно-технічної) освіти в межах технології використання моделі застосовується факторно-критеріальне моделювання, основу якого становить побудова нормативної моделі досліджуваного об'єкта. Така модель відображає бажаний або еталонний стан об'єкта оцінювання та використовується як орієнтир для

визначення рівня його розвитку. Розглянемо технологію побудови кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі. Технологія факторно-критеріального моделювання була розроблена Г. Дмитренком та отримала подальший розвиток у дослідженнях наукової школи Г. Єльнікової, де її було адаптовано до потреб управління освітніми системами та процесами. Використання даного підходу в управлінській діяльності дає змогу здійснювати кількісне оцінювання складних соціально-педагогічних явищ, визначати рівень їх розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зазначимо, що питання використання кваліметричного підходу в освіті були висвітлені в роботах таких авторів як О. Ануфрієва, Т. Бурлаєнко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Г. Кравченко, Т. Лукіна, З. Рябова, Т. Хлебнікова та ін.

Сутність факторно-критеріального моделювання полягає в реалізації одного з основних принципів кваліметрії – встановлення взаємозв'язку між складними та простими властивостями досліджуваного об'єкта шляхом його послідовної структуризації. Для цього складне явище декомпонується на окремі взаємопов'язані складові: параметри, фактори та критерії. Параметри відображають найбільш загальні характеристики об'єкта оцінювання, фактори конкретизують окремі напрями його розвитку, а критерії виступають показниками прояву відповідних факторів. У результаті формується факторно-критеріальна модель, яка виконує функцію кваліметричного еталона та дає можливість кількісно визначати ступінь відповідності фактичного стану об'єкта визначеним вимогам і цілям розвитку [35; 40].

У межах нашого дослідження об'єктом оцінювання виступає адаптаційний та партнерський потенціал закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Відповідно до логіки факторно-критеріального підходу для його оцінювання розроблено кваліметричну субмодель, яка містить систему параметрів, факторів і критеріїв, що характеризують здатність закладу ефективно функціонувати та розвиватися в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення країни. Побудована субмодель використовується як

нормативна основа для визначення рівня розвитку досліджуваного потенціалу та подальшого прийняття управлінських рішень.

Застосування кваліметричної субмоделі передбачає порівняння фактичних показників діяльності закладу з розробленим кваліметричним еталоном. На основі отриманих результатів визначається рівень розвитку окремих складових адаптаційного та партнерського потенціалу, виявляються сильні сторони та проблемні зони, а також формуються висновки щодо необхідності коригування управлінських рішень. Таким чином забезпечується реалізація механізму зворотного зв'язку між результатами оцінювання та подальшими управлінськими впливами.

Отримані кількісні показники використовуються для проведення моніторингу динаміки розвитку закладу, оцінювання результативності впроваджених управлінських заходів та визначення ефективності реалізації моделі адаптивного управління. Повторне оцінювання дає змогу відстежувати зміни в стані адаптаційного та партнерського потенціалу, своєчасно виявляти нові виклики та ризики й здійснювати необхідне коригування програм і проєктів розвитку закладу.

Зазначимо, що використання кваліметричного підходу (факторно-критеріального моделювання) в освіті є предметом дослідження багатьох науковців. Це такі вчені, як О. Ануфрієва, Т. Бурлаєнко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Г. Кравченко, Т. Лукіна, З. Рябова, Т. Хлебнікова та ін. Підкреслимо, що технологія факторно-критеріального моделювання ґрунтується на одному з основних принципів кваліметричного підходу. А саме: встановленні взаємозв'язку між складними та простими властивостями об'єкта оцінювання шляхом його послідовної структуризації. Реалізація цього принципу передбачає побудову нормативної моделі (еталона), яка відображає бажаний стан об'єкта управління та використовується як основа для визначення рівня його розвитку [43; 49; 69].

Побудова кваліметричної субмоделі здійснюється шляхом декомпозиції складного управлінського явища на систему взаємопов'язаних складових різного рівня узагальнення. На першому рівні визначаються параметри, які відображають найбільш суттєві характеристики об'єкта оцінювання. Кожний параметр деталізується через систему факторів, що розкривають окремі напрями його розвитку. У свою чергу фактори конкретизуються за допомогою критеріїв, які виступають безпосередніми показниками прояву відповідних властивостей об'єкта та підлягають оцінюванню [137; 140].

Після визначення параметрів, факторів і критеріїв встановлюється їхня вагомість, яка відображає ступінь впливу окремих складових на загальний результат оцінювання. Для цього використовується метод експертного оцінювання, що дозволяє врахувати професійний досвід та компетентність фахівців у відповідній сфері діяльності. Результатом даного етапу є побудова факторно-критеріальної структури кваліметричної моделі та визначення вагових коефіцієнтів її складових [2].

Наступним етапом є експертне оцінювання критеріїв, за результатами якого визначаються кількісні значення окремих показників. Отримані оцінки узагальнюються відповідно до встановленої факторно-критеріальної структури, що дає можливість визначити інтегральний показник розвитку досліджуваного об'єкта. Таким чином забезпечується кількісне відображення ступеня відповідності фактичного стану об'єкта нормативній моделі (еталону) [5; 138].

Завершальним етапом технології є інтерпретація отриманих результатів та їх використання для прийняття управлінських рішень. Порівняння фактичних показників із визначеним еталонним рівнем дозволяє виявити сильні сторони, проблемні аспекти та резерви розвитку об'єкта управління. Повторне проведення оцінювання забезпечує можливість моніторингу динаміки змін, оцінювання результативності управлінських впливів та своєчасного коригування програм розвитку [49]. Алгоритм побудови

кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі представлено на рисунку 2.7.



Рис. 2.7 Алгоритм побудови кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі

Для забезпечення об'єктивності діагностики та оцінювання результатів впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни в межах дослідження розроблено дві взаємопов'язані кваліметричні субмоделі. Їх створення зумовлене необхідністю отримання кількісних показників, які забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень на різних етапах реалізації моделі.

Перша кваліметрична субмодель призначена для діагностики адаптаційного та партнерського потенціалу закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Її використання забезпечує оцінювання готовності закладу до функціонування та розвитку в умовах змін, визначення можливостей

адаптації до викликів зовнішнього середовища, розвитку партнерської взаємодії та ефективного використання наявних ресурсів. Зміст цієї субмоделі охоплює оцінювання адаптаційної спроможності закладу, його партнерського потенціалу та ресурсного забезпечення розвитку. Отримані результати використовуються під час діагностико-аналітичного етапу технології та слугують підґрунтям для визначення стратегічних цілей і пріоритетних напрямів розвитку закладу.

Друга кваліметрична субмодель призначена для оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Її створення зумовлене необхідністю визначення ступеня досягнення цілей моделі та оцінювання результатів управлінських впливів. Зміст субмоделі відображає ключові результати адаптивного управління, зокрема рівень адаптивності управлінської системи, стабільність функціонування закладу, результативність партнерської взаємодії, відповідність професійної підготовки потребам ринку праці та динаміку розвитку закладу. Використання цієї субмоделі забезпечує моніторинг результатів реалізації моделі, оцінювання ефективності впроваджених заходів та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку закладу.

Таким чином, розроблені кваліметричні субмоделі забезпечують реалізацію діагностичної, моніторингової та прогностичної функцій адаптивного управління. Їх комплексне використання створює умови для об'єктивного оцінювання стану та результатів діяльності закладу, своєчасного виявлення проблемних аспектів його функціонування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Повну структуру розроблених кваліметричних субмоделей, включаючи систему параметрів, факторів, критеріїв і їх вагових коефіцієнтів, наведено в додатках до дисертаційного дослідження. Практичні аспекти їх застосування,

процедуру експертного оцінювання, алгоритм розрахунку інтегральних показників, а також результати використання під час експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни висвітлено в третьому розділі дисертації.

Розроблені кваліметричні субмоделі виконують діагностичну, моніторингову та оцінювальну функції в технології використання моделі адаптивного управління. Їх застосування забезпечує об'єктивність прийняття управлінських рішень на всіх етапах реалізації технології. Послідовність реалізації етапів технології, відповідний інструментарій та очікувані результати представлено в алгоритмі її реалізації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Сутність технології використання моделі адаптивного управління
закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного
стану та повоєнного відновлення країни**

Етап технології	Основні дії	Інструменти реалізації	Результат
1	2	3	4
Діагностико-аналітичний	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінювання адаптаційного та партнерського потенціалу закладу	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз потреб регіонального ринку праці, кваліметрична субмодель оцінювання адаптаційного та партнерського потенціалу	Аналітична база даних для ухвалення управлінських рішень
Цільово-проектувальний	Визначення стратегічних цілей, завдань, очікуваних результатів та проектування розвитку закладу	SMART-підхід, стратегічне планування, проектування програм розвитку	Програма розвитку закладу та план реалізації управлінських заходів
Організаційно-управлінський	Організація виконання запланованих заходів, координація діяльності учасників освітнього процесу та партнерів	Проектний менеджмент, механізми адаптивного управління, державно-приватне партнерство	Реалізація програм і проектів розвитку закладу

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Моніторингово-коригувальний	Моніторинг результатів діяльності, оцінювання проміжних результатів, внесення коректив	Кваліметрична субмодель оцінювання результативності адаптивного управління, моніторинг, експертне оцінювання	Скориговані управлінські рішення та програми розвитку
Результативно-рефлексивний	Підсумкове оцінювання результатів реалізації моделі та визначення перспектив розвитку	Аналіз результатів, експертне оцінювання, рефлексія	Визначення рівня результативності адаптивного управління та напрямів подальшого розвитку

Як видно з таблиці 2.2, технологія використання моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, кожний з яких має власну мету, зміст діяльності, відповідний інструментарій та очікуваний результат. Така побудова забезпечує цілісність управлінського циклу та створює умови для послідовного переходу від аналізу стану закладу до оцінювання результатів реалізації управлінських рішень.

Особливістю запропонованої технології є поєднання інструментів стратегічного аналізу, проєктного менеджменту, державно-приватного партнерства та кваліметричного моделювання, що забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень, своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та можливість коригування діяльності закладу відповідно до викликів воєнного стану та завдань повоєнного відновлення країни.

Розглянемо більш детально зміст кожного етапу технології. Першим етапом технології використання моделі є діагностико-аналітичний етап, метою якого є отримання об'єктивної та всебічної інформації про умови функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти, виявлення проблем, потреб, можливостей і ризиків його розвитку. На основі

результатів діагностико-аналітичного етапу здійснюється визначення стратегічних цілей розвитку закладу, конкретизація завдань адаптивного управління та проєктування шляхів їх досягнення. Це – цільово-проєктувальний етап. Важливим результатом цього етапу є розроблення програм і проєктів розвитку закладу, спрямованих на підвищення його адаптивності, розвиток партнерської взаємодії та забезпечення відповідності професійної підготовки потребам ринку праці. Наступним є організаційно-управлінський етап. На ньому забезпечується практична реалізація розроблених програм і проєктів розвитку. Основна увага приділяється координації діяльності учасників освітнього процесу, розвитку державно-приватного партнерства, організації взаємодії зі стейкхолдерами та використанню інструментів проєктного менеджменту для досягнення визначених цілей. Далі – моніторингово-коригувальний етап, який спрямований на відстеження результатів реалізації управлінських рішень та своєчасне внесення необхідних коректив. Для цього використовується кваліметрична субмодель оцінювання результативності адаптивного управління, яка забезпечує отримання об'єктивної інформації про рівень досягнення визначених цілей та ефективність упроваджених заходів. На результативно-рефлексивному етапі здійснюється підсумкове оцінювання результатів реалізації моделі адаптивного управління, визначення ступеня досягнення поставлених цілей та аналіз ефективності прийнятих управлінських рішень. Отримані результати використовуються для визначення перспектив подальшого розвитку закладу та формування нових управлінських завдань, що забезпечує безперервність управлінського циклу.

Таким чином, технологія використання моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни являє собою цілісну систему взаємопов'язаних етапів, що реалізуються відповідно до логіки управлінського циклу. Послідовне здійснення діагностико-аналітичного,

цільово-проектувального, організаційно-управлінського, моніторингово-коригувального та результативно-рефлексивного етапів забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, розвиток партнерської взаємодії та досягнення стратегічних цілей розвитку закладу.

Використання кваліметричних субмоделей у процесі реалізації технології забезпечує об'єктивне оцінювання адаптаційного та партнерського потенціалу закладу, моніторинг результативності адаптивного управління та своєчасне коригування управлінських рішень. Це сприяє підвищенню здатності закладу професійної (професійно-технічної) освіти до ефективного функціонування й розвитку в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Висновки до другого розділу

У другому розділі дисертаційного дослідження здійснено теоретичне обґрунтування та розроблення моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. На основі аналізу наукових підходів до моделювання в освіті встановлено, що моделювання є ефективним інструментом дослідження та вдосконалення управлінських процесів, оскільки дає змогу відобразити структуру, зміст, взаємозв'язки та механізми функціонування об'єкта управління, а також прогнозувати напрями його розвитку. Це дозволило обґрунтувати доцільність використання моделювання як методологічної основи дослідження адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Розроблено модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, спрямовану на забезпечення стабільного функціонування та розвитку закладу шляхом підвищення його здатності адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, розвитку партнерської взаємодії зі стейкхолдерами та орієнтації професійної підготовки

на потреби ринку праці й завдання повоєнного відновлення країни. Визначено структуру моделі, що охоплює аналітико-діагностичний, концептуально-цільовий, змістовно-функціональний, організаційно-технологічний та результативно-рефлексивний блоки, взаємодія яких забезпечує цілісність і логічну завершеність процесу адаптивного управління.

Відповідно до логіки управлінського циклу розроблено технологію використання моделі адаптивного управління, яка передбачає послідовну реалізацію діагностико-аналітичного, цільово-проектувального, організаційно-управлінського, моніторингово-коригувального та результативно-рефлексивного етапів. Запропонована технологія забезпечує послідовний перехід від аналізу умов функціонування закладу та визначення його потенціалу до реалізації управлінських рішень, оцінювання їх результативності та коригування подальшої діяльності відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для забезпечення об'єктивності діагностики та оцінювання результативності адаптивного управління розроблено дві взаємопов'язані кваліметричні субмоделі. Перша субмодель призначена для оцінювання адаптаційного та партнерського потенціалу закладу професійної (професійно-технічної) освіти, друга – для оцінювання результативності адаптивного управління. Їх використання забезпечує отримання кількісних показників стану та результатів діяльності закладу, здійснення моніторингу динаміки змін, визначення ефективності управлінських впливів і своєчасне коригування управлінських рішень. Розроблені субмоделі виступають важливим інструментом реалізації адаптивного управління та створюють підґрунтя для експериментальної перевірки ефективності запропонованої моделі, результати якої представлено в наступному розділі дослідження.

Основні наукові результати розділу викладено в публікаціях автора [21; 22].

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

У третьому розділі здійснено експериментальну перевірку моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Схарактеризовано організацію експериментальної перевірки, етапи впровадження розробленої моделі та технології її реалізації, результати застосування кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей виявлення та врахування потреб і запитів стейкхолдерів і оцінювання результативності адаптивного управління. Результативність упровадження моделі визначено на основі індексного оцінювання, факторно-критеріального моделювання та статистичної перевірки достовірності отриманих результатів за t-критерієм Стюдента. Отримані результати підтвердили позитивну динаміку інтегрального показника результативності адаптивного управління та доцільність використання розробленої моделі в практиці управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти.

3.1. Організація експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Важливим етапом наукового дослідження є експериментальна перевірка, яка забезпечує підтвердження результативності розроблених теоретичних положень, моделей і технологій шляхом їх практичної апробації.

Аналіз наукових джерел засвідчив, що в педагогічних дослідженнях традиційно використовується поняття «експеримент» [56; 94]. Спираючись на загальноприйняте трактування експерименту як методу наукового пізнання,

що передбачає перевірку висунутих припущень, підтвердження або спростування теоретичних положень та встановлення закономірностей функціонування досліджуваних явищ, доцільно розглянути особливості його застосування в межах даного дослідження [27].

У науковій літературі експеримент (від лат. *experimentum* — дослід, випробування) визначається як спеціально організоване дослідження, під час якого створюються умови для виявлення властивостей, характеристик і взаємозв'язків досліджуваного об'єкта, а також перевірки результативності запропонованих наукових рішень [32]. У педагогічній науці експеримент розглядається як спеціально організований процес вивчення педагогічних явищ і процесів у контрольованих умовах, що дає змогу перевірити достовірність висунутих наукових припущень, встановити ефективність запропонованих нововведень та оцінити можливості їх практичного застосування [26].

Водночас у межах даного дослідження об'єктом практичної апробації виступає не окреме педагогічне явище чи процес, а розроблена модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Саме тому надалі використовується поняття «експериментальна перевірка». Враховуючи наукові підходи до розуміння експерименту та положення законодавства України, відповідно до яких педагогічні (методичні) експерименти проводяться з метою перевірки на практиці результатів наукових досліджень [150], під експериментальною перевіркою в межах даного дослідження *розуміємо* цілеспрямований процес практичної апробації та підтвердження результативності моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, визначення можливостей її впровадження та оцінювання впливу на ефективність управлінської діяльності закладу освіти.

Організація експериментальної перевірки передбачає послідовне здійснення взаємопов'язаних процедур, спрямованих на отримання

достовірних даних щодо результативності досліджуваного об'єкта. До основних структурних елементів експериментальної перевірки належать планування дослідження, організація та реалізація експериментальних заходів, збір і систематизація емпіричних даних, їх оброблення, аналіз та інтерпретація отриманих результатів. Важливим складником цього процесу є оцінювання змін, що відбулися під впливом упровадження досліджуваної моделі, та формулювання висновків щодо її результативності й можливостей практичного використання [26; 27; 149].

Відповідно до усталеної логіки педагогічних та управлінських досліджень експериментальна перевірка здійснюється поетапно. Такий підхід забезпечує послідовність дослідницьких дій, дає змогу простежити динаміку змін досліджуваного об'єкта та обґрунтовано оцінити результати впровадження наукових розробок. У межах даного дослідження програма експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти передбачала реалізацію трьох взаємопов'язаних етапів: констатувального, формувального та узагальнювально-аналітичного.

На констатувальному етапі здійснювалися аналіз стану досліджуваної проблеми в теорії та практиці управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, визначення вихідного рівня сформованості визначених показників, уточнення організаційних умов проведення експериментальної перевірки та формування бази дослідження. Формувальний етап був спрямований на впровадження розробленої моделі адаптивного управління, апробацію її структурних компонентів, механізмів і технологічних процедур у діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти. На узагальнювально-аналітичному етапі здійснювалися повторне оцінювання визначених показників, аналіз отриманих результатів, встановлення динаміки змін та формулювання висновків щодо результативності розробленої моделі.

Така послідовність експериментальної перевірки забезпечила можливість не лише оцінити результативність запропонованої моделі адаптивного управління, а й виявити особливості її практичного застосування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Для забезпечення системності та послідовності дослідницької роботи було розроблено програму експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Розглянемо детальніше зміст та особливості реалізації її основних етапів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

Етап експериментальної перевірки	Завдання етапу	Роботи, що виконувалися
1	2	3
Констатувальний	Визначення вихідного стану адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти та підготовка до впровадження моделі	Аналіз наукових джерел і нормативно-правового забезпечення досліджуваної проблеми; формування бази експериментальної перевірки та складу її учасників; проведення настановчих зустрічей з керівниками та педагогічними колективами експериментальних закладів освіти; вивчення особливостей функціонування закладів в умовах воєнного стану; опитування учасників освітнього процесу та інших стейкхолдерів; визначення пріоритетних напрямів діяльності закладів освіти; здійснення вхідного оцінювання потреб стейкхолдерів та вихідного стану досліджуваних показників; розроблення інструментарію та програми експериментальної перевірки
Формувальний	Упровадження та адаптація моделі адаптивного управління	Адаптація моделі до особливостей діяльності експериментальних закладів освіти;

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Формувальний	до умов діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти	упровадження субмоделей і технології використання моделі в управлінську практику; проведення тренінгів, семінарів, консультацій та інших методичних заходів для керівників і педагогічних колективів; організація взаємодії зі стейкхолдерами; реалізація заходів відповідно до визначених пріоритетів розвитку закладів освіти; методичний супровід учасників експериментальної перевірки; моніторинг проміжних результатів запровадження моделі
Узагальнювально-аналітичний	Визначення результативності моделі та узагальнення результатів експериментальної перевірки	Проведення підсумкового оцінювання потреб стейкхолдерів та показників адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти; порівняння результатів вхідного та підсумкового оцінювання; визначення динаміки змін; узагальнення, аналіз і статистична обробка отриманих даних; інтерпретація результатів експериментальної перевірки; формулювання висновків щодо результативності моделі та перспектив її використання в управлінській діяльності закладів професійної освіти

Зміст кожного етапу програми експериментальної перевірки визначався метою та завданнями дослідження й забезпечував послідовне отримання емпіричних даних, необхідних для оцінювання результативності розробленої моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Розглянемо детальніше особливості реалізації кожного з етапів.

Констатувальний етап експериментальної перевірки був спрямований на визначення вихідного стану адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, виявлення потреб основних груп стейкхолдерів, уточнення пріоритетних напрямів діяльності закладів освіти та створення організаційних передумов для впровадження розробленої моделі. На цьому етапі було сформовано базу дослідження, визначено склад учасників

експериментальної перевірки, проведено настановчі зустрічі з керівниками та педагогічними колективами закладів освіти, а також здійснено вхідне оцінювання потреб стейкхолдерів і показників адаптивного управління.

Особливістю констатувального етапу було те, що він забезпечував отримання об'єктивної інформації про стан управлінських процесів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану, рівень їх адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також готовність учасників освітнього процесу до впровадження нових підходів до управління. Важливим завданням цього етапу стало виявлення чинників, які впливають на ефективність функціонування закладів освіти в умовах нестабільності, та визначення напрямів, що потребують першочергової управлінської підтримки.

Для досягнення поставленої мети було організовано вивчення потреб основних груп стейкхолдерів, інтереси яких безпосередньо пов'язані з діяльністю закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Отримані результати дали змогу встановити ступінь відповідності наявних управлінських практик актуальним викликам воєнного часу, визначити проблемні аспекти функціонування закладів освіти та окреслити пріоритетні напрями подальшого розвитку.

Важливе місце на цьому етапі посідало проведення настановчих зустрічей з учасниками експериментальної перевірки. У ході таких зустрічей було представлено концептуальні положення дослідження, визначено мету та завдання експериментальної перевірки, окреслено очікувані результати впровадження моделі адаптивного управління, а також узгоджено порядок взаємодії між учасниками дослідження. Це сприяло формуванню спільного розуміння цілей експериментальної роботи та забезпечило належний рівень залучення учасників до її реалізації.

Результати констатувального етапу стали підґрунтям для адаптації моделі до особливостей діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти, уточнення змісту заходів формувального етапу та визначення механізмів їх практичної реалізації.

Формувальний етап експериментальної перевірки був спрямований на практичне впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, а також на перевірку її результативності в реальних умовах функціонування закладів освіти. На відміну від констатувального етапу, основна увага приділялася не діагностиці наявного стану, а реалізації комплексу управлінських заходів, передбачених розробленою моделлю.

Особливістю формувального етапу стало поєднання процесів упровадження моделі та її адаптації до специфіки діяльності конкретних закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Це було зумовлено різними умовами функціонування закладів, особливостями контингенту здобувачів освіти, кадровим потенціалом, рівнем взаємодії зі стейкхолдерами та впливом безпекових чинників, пов'язаних із воєнним станом.

У ході реалізації формувального етапу здійснювалася адаптація положень моделі до потреб і можливостей закладів освіти, упроваджувалися передбачені моделлю механізми та управлінські інструменти, організовувалася взаємодія між учасниками освітнього процесу та іншими заінтересованими сторонами. Важливе місце посідала робота з педагогічними колективами, спрямована на формування готовності до змін, розвиток навичок спільного прийняття рішень та посилення здатності колективів оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

З метою забезпечення належного методичного супроводу впровадження моделі проводилися тренінги, семінари, консультації, професійні обговорення та інші форми колективної роботи, зміст яких був спрямований на поглиблення розуміння принципів адаптивного управління, розвиток адаптивності управлінських процесів, вироблення спільного бачення пріоритетів розвитку закладу освіти, удосконалення взаємодії зі стейкхолдерами та формування готовності педагогічних колективів до діяльності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Упродовж формувального етапу здійснювався моніторинг процесу впровадження моделі, аналізувалися проміжні результати, виявлялися чинники, що впливали на результативність реалізованих заходів, а за потреби уточнювалися окремі аспекти їх практичного застосування. Це забезпечило гнучкість процесу впровадження та його відповідність реальним потребам закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Узагальнювально-аналітичний етап був спрямований на визначення результативності впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, узагальнення отриманих результатів та формулювання висновків щодо досягнення поставленої мети дослідження.

На цьому етапі здійснювалося підсумкове оцінювання потреб стейкхолдерів та показників адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Отримані результати порівнювалися з даними вхідного оцінювання, що дало змогу визначити динаміку змін, які відбулися внаслідок впровадження моделі, та оцінити ступінь досягнення запланованих результатів.

Особлива увага приділялася аналізу змін у підходах до управління закладами освіти, рівня врахування потреб стейкхолдерів під час прийняття управлінських рішень, розвитку механізмів взаємодії між учасниками освітнього процесу, а також здатності закладів освіти своєчасно реагувати на виклики та зміни зовнішнього середовища. Це дозволило не лише зафіксувати кількісні зміни за визначеними показниками, а й виявити якісні зміни в організації управлінської діяльності.

На основі узагальнення отриманих емпіричних даних було здійснено їх аналіз та статистичне опрацювання, що забезпечило об'єктивність оцінювання результатів експериментальної перевірки. Інтерпретація отриманих результатів дала можливість встановити результативність розробленої моделі адаптивного управління, визначити особливості її практичного застосування в

діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти та окреслити перспективи подальшого використання в умовах розвитку системи професійної освіти України.

Результати узагальнювально-аналітичного етапу стали підґрунтям для формулювання висновків щодо результативності моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та розроблення методичних рекомендацій щодо її впровадження в практику управлінської діяльності.

Для реалізації програми експериментальної перевірки було використано комплекс взаємопов'язаних теоретичних та емпіричних методів дослідження, що забезпечили об'єктивність, достовірність і повноту отриманих результатів.

На констатувальному етапі використовувалися теоретичні методи дослідження, зокрема аналіз, синтез, порівняння та узагальнення наукових джерел і нормативно-правових документів, що дало змогу визначити стан розробленості проблеми адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти та обґрунтувати концептуальні засади дослідження.

Для вивчення потреб стейкхолдерів, визначення пріоритетних напрямів діяльності закладів освіти та оцінювання показників адаптивного управління використовувалися емпіричні методи, зокрема анкетування, спостереження, бесіди, експертне оцінювання та метод Дельфі. Крім того, здійснювалися фіксація, накопичення й аналіз управлінських ситуацій (кейсів), що виникали у процесі взаємодії учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, що дало змогу врахувати особливості функціонування закладів освіти в умовах воєнного стану.

У процесі впровадження моделі застосовувалися методи педагогічного спостереження, аналізу результатів управлінської діяльності закладів освіти, експертного оцінювання та аналізу кейсів, що дозволило відстежувати перебіг реалізації моделі, своєчасно виявляти проблемні аспекти її впровадження та реагувати на зміни умов функціонування закладів освіти.

Для оцінювання результативності моделі адаптивного управління використовувався кваліметричний підхід, реалізований через кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель, розроблену на основі факторно-критеріального моделювання. Її застосування забезпечило можливість комплексного оцінювання показників адаптивного управління, визначення динаміки їх змін та порівняння результатів вхідного і підсумкового оцінювання.

Оброблення результатів експериментальної перевірки здійснювалося із застосуванням методів математичної статистики. Для перевірки статистичної значущості отриманих результатів використовувався критерій Стюдента, що дало змогу оцінити достовірність виявлених змін та підтвердити обґрунтованість сформульованих висновків [72].

Таблиця 3.2

**Методи експериментальної перевірки моделі адаптивного управління
зкладом професійної (професійно-технічної) освіти**

Метод	Мета застосування	Етап використання
1	2	3
Аналіз, синтез, порівняння, узагальнення	Обґрунтування теоретичних засад дослідження	Констатувальний
Анкетування	Вивчення потреб стейкхолдерів та оцінювання показників адаптивного управління	Констатувальний, узагальнювально-аналітичний
Бесіди	Уточнення результатів анкетування та визначення пріоритетів діяльності закладів освіти	Констатувальний
Метод Дельфі	Узгодження експертних оцінок та визначення пріоритетних напрямів розвитку	Констатувальний
Експертне оцінювання	Оцінювання показників адаптивного управління	Усі етапи
Педагогічне спостереження	Моніторинг процесу впровадження моделі	Формувальний

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Аналіз управлінських ситуацій (кейсів)	Вивчення особливостей взаємодії учасників освітнього процесу та стейкхолдерів	Формувальний
Кваліметрична (факторно-критеріальна) субмодель	Комплексне оцінювання результативності моделі	Констатувальний, узагальнювально-аналітичний
Критерій Стюдента та інші методи математичної статистики	Перевірка достовірності отриманих результатів	Узагальнювально-аналітичний

Розглянемо детальніше використані методи. Важливим методом збору емпіричної інформації під час експериментальної перевірки стало анкетування [28; 132]. Його використання дало змогу отримати інформацію про потреби основних груп стейкхолдерів, визначити пріоритетні напрями діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти, виявити особливості організації управлінських процесів та оцінити рівень розвитку показників адаптивного управління. Анкетування проводилося на початку та наприкінці експериментальної перевірки, що забезпечило можливість порівняти отримані результати та визначити динаміку змін, які відбулися внаслідок упровадження моделі адаптивного управління.

За визначенням С. Гончаренка, спостереження є методом дослідження, що передбачає цілеспрямоване та систематичне сприймання педагогічних явищ і процесів у природних умовах їх перебігу [27].

У межах експериментальної перевірки спостереження використовувалося для відстеження процесу впровадження моделі адаптивного управління, особливостей взаємодії учасників освітнього процесу та реагування закладів освіти на зміни зовнішнього середовища. Застосування цього методу дало змогу фіксувати зміни в організації управлінської діяльності та своєчасно виявляти чинники, які впливали на результативність упровадження моделі.

Експертне оцінювання в наукових дослідженнях розглядається як метод отримання інформації на основі професійних суджень компетентних фахівців щодо досліджуваного явища [9; 73; 74]. У процесі експериментальної перевірки цей метод використовувався для оцінювання показників адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, визначення рівня їх прояву та аналізу змін, що відбулися в результаті впровадження моделі. Використання експертного оцінювання забезпечило отримання обґрунтованих висновків щодо результативності запропонованих управлінських рішень.

Одним із методів експертного оцінювання, використаних у дослідженні, став метод Дельфі, який передбачає поетапне отримання та узгодження думок експертів щодо досліджуваної проблеми [29; 73; 74; 138]. У межах експериментальної перевірки метод Дельфі застосовувався для визначення потреб стейкхолдерів, уточнення пріоритетних напрямів діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти та досягнення узгодженості експертних оцінок щодо показників адаптивного управління.

Для вивчення особливостей практичної реалізації моделі адаптивного управління використовувався метод аналізу управлінських ситуацій (кейсів). Його застосування дозволило дослідити конкретні приклади взаємодії керівників, педагогічних працівників та інших стейкхолдерів у процесі розв'язання актуальних управлінських завдань, виявити проблемні аспекти функціонування закладів освіти та оцінити ефективність запропонованих механізмів реагування на виклики воєнного стану [171; 175; 177].

Для комплексного оцінювання результативності моделі адаптивного управління використовувався кваліметричний підхід, реалізований через кваліметричні (факторно-критеріальні) субмоделі, побудованих на засадах факторно-критеріального моделювання. Теоретичним підґрунтям їх розроблення стали наукові положення факторно-критеріального підходу, представлені у працях О. Ануфрієва, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова,

Г. Кравченко, Т. Рожнова, З. Рябова та ін. [49; 131; 138]. Застосування кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей забезпечило кількісне оцінювання показників адаптивного управління, визначення динаміки їх змін та порівняння результатів вхідного і підсумкового оцінювання.

Для оброблення результатів експериментальної перевірки використовувалися методи математичної статистики. Зокрема, застосовувалося індексне оцінювання (індексний метод), яке в наукових дослідженнях розглядається як статистичний метод, що полягає у зведенні кількох різнорідних показників, ознак або параметрів в один інтегральний показник (індекс) [169; 176]. Використання індексного оцінювання забезпечило можливість узагальнення результатів дослідження та визначення рівня прояву досліджуваних характеристик.

Для перевірки статистичної значущості отриманих результатів застосовувався критерій Стюдента (t-критерій), який належить до методів параметричної статистики та використовується для визначення статистичної значущості відмінностей між середніми значеннями вибірок [172; 176]. Оскільки в дослідженні порівнювалися результати вхідного та підсумкового оцінювання одних і тих самих учасників експериментальної перевірки, використовувався t-критерій Стюдента для залежних вибірок. Його застосування дало змогу встановити достовірність змін показників адаптивного управління, що відбулися внаслідок упровадження моделі, та забезпечило об'єктивність сформульованих висновків.

Важливою умовою забезпечення достовірності результатів експериментальної перевірки є формування репрезентативної бази дослідження, яка дозволяє апробувати розроблену модель у реальних умовах функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти та оцінити її результативність з урахуванням особливостей освітнього середовища, потреб стейкхолдерів і викликів воєнного часу.

Базу експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни становили заклади професійної освіти, які представляють різні регіони України та здійснюють освітню діяльність в умовах сучасних суспільних викликів. Добір закладів освіти здійснювався з урахуванням їх готовності до участі в дослідженні, наявності практичного досвіду реагування на виклики воєнного стану, а також зацікавленості керівників і педагогічних колективів у впровадженні інноваційних підходів до управління.

До експериментальної перевірки було залучено заклади професійної (професійно-технічної) освіти, що функціонують у різних регіонах України, а саме: Заклад професійної (професійно-технічної) освіти «Запорізький технологічний професійний коледж «Моторобудівник» [47], Вище художнє професійно-технічне училище № 5 м. Вінниці [12], Комунальний заклад «Хустський професійний коледж» Закарпатської обласної ради [54], Комунальний заклад «Свалявський професійний коледж» Закарпатської обласної ради [53], Державний навчальний заклад «Вище професійне училище № 34 м. Стрий» [30] та Комунальний заклад «Мукачівський професійний політехнічний коледж» Закарпатської обласної ради [52]. Інформацію про базу дослідження подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика бази експериментальної перевірки

Заклад освіти	Загальна чисельність працівників	Педагогічні працівники
1	2	3
ЗП(ПТ)О «Запорізький технологічний професійний коледж «Моторобудівник» (ЗО № 1)	119	62
Вище художнє професійно-технічне училище № 5 м. Вінниці (ЗО № 2)	91	56
Комунальний заклад «Хустський професійний коледж» Закарпатської обласної ради (ЗО № 3)	108	58

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Комунальний заклад «Мукачівський професійний політехнічний коледж» Закарпатської обласної ради (ЗО № 4)	107	74
Комунальний заклад «Свалявський професійний коледж» Закарпатської обласної ради (ЗО № 5)	93	53
Державний навчальний заклад «Вище професійне училище № 34 м. Стрий» (ЗО № 6)	150	85
Усього:	668	388

Представленість закладів освіти з різних регіонів України забезпечила можливість перевірити результативність моделі адаптивного управління в різних організаційних, соціально-економічних та безпекових умовах функціонування системи професійної освіти [130]. Це сприяло підвищенню об'єктивності отриманих результатів та розширило можливості їх практичного використання в діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Загальна чисельність працівників зазначених закладів освіти становила 668 осіб, з яких 388 осіб належали до категорії педагогічних працівників. До експериментальної перевірки були залучені керівники закладів освіти, їхні заступники, викладачі, майстри виробничого навчання, методисти, практичні психологи, соціальні педагоги, вихователі та інші педагогічні працівники. Залучення різних категорій працівників дало змогу забезпечити комплексне дослідження особливостей адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти та отримати об'єктивні дані щодо результативності впровадження розробленої моделі.

Експериментальна перевірка проводилася впродовж 2024–2026 років і охоплювала заклади освіти, які відрізняються за контингентом здобувачів освіти, напрямками професійної підготовки, кадровим потенціалом та умовами організації освітнього процесу. Це забезпечило репрезентативність отриманих результатів і можливість перевірки ефективності моделі в різних умовах функціонування закладів професійної освіти.

Таким чином, організація експериментальної перевірки забезпечила комплексне дослідження процесів адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Поєднання анкетування, експертного оцінювання методом Дельфі, спостереження, аналізу управлінських кейсів, індексного оцінювання та методів математичної статистики дало змогу отримати об'єктивні дані щодо ефективності розробленої моделі, простежити динаміку змін досліджуваних показників і забезпечити достовірність результатів експериментальної перевірки.

3.2 Результативність експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

Результативність експериментальної перевірки моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни оцінювалася на основі результатів вхідного та підсумкового оцінювання показників адаптивного управління. Метою такого оцінювання було визначення змін, що відбулися в управлінській діяльності закладів освіти під впливом упровадження розробленої моделі, а також встановлення ступеня досягнення запланованих результатів.

Оцінювання здійснювалося відповідно до визначених у дослідженні складових адаптивного управління та ґрунтувалося на використанні індексного оцінювання, експертних методів і кваліметричного підходу. Це забезпечило можливість комплексного аналізу досліджуваних показників, виявлення динаміки їх змін та узагальнення результатів експериментальної перевірки.

Особливу увагу під час оцінювання було приділено врахуванню потреб стейкхолдерів, розвитку механізмів взаємодії між учасниками освітнього

процесу, гнучкості управлінських рішень, здатності закладів освіти реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стає функціонування в умовах воєнного стану. Саме ці характеристики були покладені в основу оцінювання результативності моделі адаптивного управління.

Одним із ключових показників результативності моделі стало оцінювання ступеня врахування потреб стейкхолдерів у процесі управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Такий підхід зумовлений тим, що саме узгодження інтересів і потреб основних груп стейкхолдерів становить основу адаптивного управління, забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та сприяє підвищенню ефективності функціонування закладу освіти.

Відповідно до концептуальних положень дослідження на констатувальному етапі було здійснено оцінювання потреб основних груп стейкхолдерів закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Отримані результати стали підґрунтям для визначення пріоритетних напрямів управлінської діяльності, адаптації структурних компонентів моделі до умов конкретних закладів освіти та планування заходів формувального етапу експериментальної перевірки.

Для комплексного оцінювання стану виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів закладів професійної (професійно-технічної) освіти було розроблено кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель. Її побудову здійснено на основі факторно-критеріального моделювання, що дало змогу забезпечити системне оцінювання досліджуваного явища та визначити рівень урахування потреб основних груп стейкхолдерів у процесі управління закладом освіти.

Структуру субмоделі сформовано відповідно до логіки взаємодії закладу професійної (професійно-технічної) освіти із зацікавленими сторонами та послідовності управлінських дій щодо виявлення, аналізу й використання результатів вивчення їхніх потреб та інтересів. До складу субмоделі включено

п'ять факторів: визначення кадрових потреб роботодавців; визначення освітніх потреб здобувачів освіти; визначення професійних потреб педагогічних працівників; визначення напрямів партнерської взаємодії зі стейкхолдерами; використання результатів аналізу потреб у прийнятті управлінських рішень. Вибір зазначених факторів зумовлений тим, що вони охоплюють основні групи стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти та відображають повний цикл роботи з їхніми потребами – від виявлення й аналізу до практичного врахування в управлінській діяльності. Такий підхід забезпечує можливість отримання об'єктивної інформації щодо ступеня орієнтації управлінської системи закладу на потреби внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів та визначення напрямів її подальшого вдосконалення. Оцінювання за кожним фактором здійснювалося на основі відповідних критеріїв і показників, а узагальнення отриманих результатів дозволило визначити вихідний стан виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти, що стали базою експериментальної перевірки.

Кваліметрична (факторно-критеріальна) субмодель оцінювання стану виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів має 5 факторів та 15 критеріїв. А саме:

Фактор 1. Потреби та очікування роботодавців (Φ_1).

Критерій 1. Потреба роботодавців у фахівцях відповідного профілю (K_1).

Характеризує потребу підприємств у підготовці фахівців певних професій і кваліфікацій відповідно до потреб регіонального ринку праці.

Критерій 2. Очікування роботодавців щодо якості підготовки випускників (K_2).

Відображає вимоги роботодавців до рівня професійної підготовки, сформованості компетентностей та готовності випускників до професійної діяльності.

Критерій 3. Зацікавленість роботодавців у розвитку партнерства із закладом освіти (К₃).

Характеризує готовність роботодавців до співпраці із закладом професійної (професійно-технічної) освіти щодо організації практичного навчання, оновлення змісту підготовки, проведення спільних заходів та розвитку матеріально-технічної бази.

Фактор 2. Освітні потреби здобувачів освіти (Ф₂).

Критерій 4. Мотивація до здобуття професійної освіти (К₄).

Відображає причини вибору закладу освіти та професії, усвідомлення перспектив професійної діяльності й зацікавленість у навчанні.

Критерій 5. Потреби здобувачів освіти щодо організації освітнього процесу (К₅).

Характеризує запити здобувачів освіти щодо змісту, форм і умов навчання, практичної підготовки, матеріально-технічного забезпечення та підтримки освітнього процесу.

Критерій 6. Освітні та професійні очікування здобувачів освіти (К₆).

Відображає очікування щодо результатів навчання, можливостей працевлаштування, професійного розвитку та подальшої освітньої траєкторії.

Фактор 3. Професійні потреби педагогічних працівників (Ф₃).

Критерій 7. Потреби педагогічних працівників у ресурсному забезпеченні професійної діяльності (К₇).

Відображає потребу в сучасному обладнанні, програмному забезпеченні, навчально-методичних матеріалах та інших ресурсах, необхідних для якісної організації освітнього процесу.

Критерій 8. Потреби педагогічних працівників у професійному розвитку (К₈).

Характеризує потребу в підвищенні кваліфікації, стажуванні, опануванні сучасних технологій навчання та розвитку професійних компетентностей.

Критерій 9. Потреби педагогічних працівників щодо створення сприятливих умов професійної діяльності (K₉).

Фактор 4. Потреби та напрями партнерської взаємодії зі стейкхолдерами (Ф₄).

Критерій 10. Зацікавленість стейкхолдерів у співпраці із закладом освіти (K₁₀).

Відображає готовність різних груп стейкхолдерів брати участь у спільній діяльності, спрямованій на розвиток закладу та підвищення якості професійної підготовки.

Критерій 11. Різноманітність форм партнерської взаємодії (K₁₁).

Характеризує можливості та напрями співпраці закладу освіти зі стейкхолдерами, зокрема щодо організації практичної підготовки, проведення спільних заходів, реалізації проєктів та інших форм взаємодії.

Критерій 12. Результативність партнерської взаємодії (K₁₂).

Фактор 5. Урахування потреб та інтересів стейкхолдерів в управлінській діяльності (Ф₅).

Критерій 13. Урахування потреб стейкхолдерів у плануванні діяльності закладу освіти (K₁₃).

Відображає рівень використання результатів вивчення потреб та інтересів стейкхолдерів під час визначення цілей, завдань і пріоритетів розвитку закладу.

Критерій 14. Урахування потреб стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень (K₁₄).

Характеризує використання отриманої інформації під час розроблення та реалізації управлінських рішень щодо організації освітнього процесу, кадрового забезпечення та розвитку закладу.

Критерій 15. Коригування діяльності закладу на основі результатів аналізу потреб стейкхолдерів (K₁₅).

Відображає практичну цінність співпраці для розвитку закладу освіти, удосконалення освітнього процесу та підвищення якості підготовки майбутніх фахівців.

Відображає потребу у підтримці професійної мотивації, зменшенні надмірного навантаження, створенні комфортного психологічного клімату та належних умов праці.

Кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель оцінювання стану виявлення та врахування потреб і інтересів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти представлено в додатку Д, а її фрагмент подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фрагмент кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі оцінювання стану виявлення та врахування потреб і інтересів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Примітка. Субмодель розроблено із застосуванням технології факторно-критеріального моделювання професора Г. В. Єльникової.

№	Фактор	Вагомість – m	Критерій	Вагомість – v	Коефіцієнт відповідності – К	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка К	Часткова оцінка Ф
1	Потреби та очікування роботодавців (Ф ₁)	0,20	1. Потреба роботодавців у фахівцях відповідного профілю	0,30	K1	0,85	0,25	0,17
			2. Очікування роботодавців щодо якості підготовки випускників	0,34	K2	0,85	0,29	
			Зацікавленість роботодавців у розвитку партнерства із закладом освіти	0,36	K3	0,85	0,31	
2	Освітні потреби здобувачів освіти (Ф ₂)	0,20	Мотивація до здобуття професійної освіти	0,35	K4	0,8	0,28	0,17
			Потреби здобувачів освіти щодо організації освітнього процесу	0,30	K5	0,9	0,27	
			Освітні та професійні очікування здобувачів освіти	0,35	K6	0,9	0,31	

З метою отримання інформації про стан виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти здійснюється його оцінювання за п'ятьма факторами (Φ_1 – Φ_5), кожен із яких містить три критерії (K_1 – K_{15}).

Формули мають такий вигляд:

$$1. \Phi_1 = m_1(V_1K_1 + V_2K_2 + V_3K_3),$$

Де Φ_1 – «Потреби та очікування роботодавців».

$$2. \Phi_2 = m_2(V_4K_4 + V_5K_5 + V_6K_6),$$

Де Φ_2 – «Освітні потреби здобувачів освіти».

$$3. \Phi_3 = m_3(V_7K_7 + V_8K_8 + V_9K_9),$$

Де Φ_3 – «Професійні потреби педагогічних працівників».

$$4. \Phi_4 = m_4(V_{10}K_{10} + V_{11}K_{11} + V_{12}K_{12}),$$

Де Φ_4 – «Потреби та напрями партнерської взаємодії зі стейкхолдерами».

$$5. \Phi_5 = m_5(V_{13}K_{13} + V_{14}K_{14} + V_{15}K_{15}),$$

Де Φ_5 – «Урахування потреб та інтересів стейкхолдерів в управлінській діяльності».

Інтегральний показник обраховується за формулою:

$$\Pi = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5$$

Або у загальному вигляді:

$$\begin{aligned} \Pi = & m_1(V_1K_1 + V_2K_2 + V_3K_3) + \\ & m_2(V_4K_4 + V_5K_5 + V_6K_6) + \\ & m_3(V_7K_7 + V_8K_8 + V_9K_9) + \\ & m_4(V_{10}K_{10} + V_{11}K_{11} + V_{12}K_{12}) + \\ & m_5(V_{13}K_{13} + V_{14}K_{14} + V_{15}K_{15}) \end{aligned}$$

де:

- Π – інтегральний показник стану виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти;

- m_1 – m_5 – вагові коефіцієнти факторів;
- V_1 – V_{15} – вагові коефіцієнти критеріїв;
- K_1 – K_{15} – експертні оцінки критеріїв;
- Φ_1 – Φ_5 – часткові оцінки відповідних факторів.

Оцінювання кожного критерію здійснювалося експертами за шкалою від 0 до 1, де 0 означає повну відсутність відповідної ознаки, а 1 – її максимальний прояв. Часткова оцінка кожного фактору визначалася як сума добутків вагових коефіцієнтів критеріїв на їх експертні оцінки з урахуванням вагомості фактору. Інтегральний показник параметра обчислювався як сума часткових оцінок усіх факторів і характеризував загальний стан виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Вагомість факторів і критеріїв кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі визначалася експертним шляхом на констатувальному та завершальному етапах експериментальної перевірки. До складу експертної групи увійшли 18 представників адміністрації шести закладів професійної (професійно-технічної) освіти, які брали участь у дослідженні. Експертам пропонувалося здійснити ранжування факторів і критеріїв за ступенем їх значущості для забезпечення ефективного виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів.

Під час ранжування факторів експерти оцінювали їх за п'ятибальною шкалою, де найвагомішому фактору присвоювалося значення «5», а наступним за значущістю – відповідно «4», «3», «2» та «1». Кожне значення могло бути використане лише один раз. Аналогічна процедура застосовувалася під час визначення вагомості критеріїв у межах кожного фактору. За результатами експертного оцінювання було визначено суму балів за кожним фактором і критерієм, після чого розраховано узагальнені коефіцієнти вагомості, які використано для побудови кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі.

Такий підхід дав можливість не лише оцінити стан виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів у діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти, а й простежити зміну управлінських пріоритетів у процесі впровадження моделі адаптивного управління.

Порівняння результатів експертного оцінювання засвідчило певну трансформацію пріоритетів управлінської діяльності. Якщо на початковому етапі більшої вагомості надавали факторам, пов'язаним із виявленням потреб окремих груп стейкхолдерів, то наприкінці експерименту зросла значущість факторів, що характеризують партнерську взаємодію та використання результатів аналізу потреб у процесі прийняття управлінських рішень. Така зміна свідчить про посилення практичної орієнтації управлінської діяльності та підвищення рівня адаптивності управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Отримані результати підтверджують, що впровадження моделі сприяло переходу від переважного збирання інформації про потреби стейкхолдерів до їх системного врахування під час планування діяльності закладу, прийняття управлінських рішень та коригування напрямів його розвитку.

З метою виявлення найбільш актуальних потреб та інтересів стейкхолдерів було проведено анкетування представників основних груп зацікавлених сторін закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Узагальнення результатів здійснювалося шляхом індексного оцінювання отриманих відповідей. Результати вхідного оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів подано в таблиці 3.5.

Індексний показник фактору визначався за формулою:

$$I_f = V_f / \Sigma B$$

де:

I_f — індексний показник фактора;

V_f — сума балів, отриманих фактором за результатами ранжування;

ΣB — загальна сума балів усіх факторів.

Для нашого дослідження: $\Sigma B = 45$

Наприклад, для фактору «Потреби та очікування роботодавців» на початку експерименту: $I_f = 13 / 45 = 0,29$.

Таблиця 3.5

Зміна вагомості факторів субмоделі оцінювання стану виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Фактор	На початку експерименту (сума балів)	Індексний показник	Наприкінці експерименту (сума балів)	Індексний показник
Потреби та очікування роботодавців	13	0,29	12	0,27
Освітні потреби здобувачів освіти	11	0,24	9	0,20
Професійні потреби педагогічних працівників	5	0,11	3	0,07
Потреби та напрями партнерської взаємодії зі стейкхолдерами	5	0,11	12	0,27
Урахування потреб та інтересів стейкхолдерів в управлінській діяльності	11	0,24	9	0,20
Разом	45	1,000	45	1,000

Аналіз результатів експертного оцінювання вагомості факторів субмоделі на констатувальному та завершальному етапах експериментальної перевірки засвідчив зміну управлінських пріоритетів у діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти (табл. 3.5). Представлені результати є узагальненими та сформовані на основі оцінок експертів як експериментальних, так і контрольних закладів освіти, що дало можливість визначити загальні тенденції у сприйнятті значущості досліджуваних факторів.

На початку експерименту найбільшу вагомість мали фактори «Потреби та очікування роботодавців» (0,29), «Освітні потреби здобувачів освіти» (0,24) та «Урахування потреб та інтересів стейкхолдерів в управлінській діяльності» (0,24). Отримані результати свідчать, що на початковому етапі керівники закладів освіти насамперед зосереджували увагу на виявленні потреб

основних груп стейкхолдерів та визначенні напрямів удосконалення освітнього процесу відповідно до їхніх запитів. Водночас фактори «Професійні потреби педагогічних працівників» та «Потреби та напрями партнерської взаємодії зі стейкхолдерами» отримали найменшу вагомість (по 0,11), що свідчило про недостатню увагу до розвитку партнерських механізмів та внутрішнього професійного потенціалу педагогічного колективу.

Наприкінці експериментальної перевірки структура вагомостей зазнала певних змін. Зокрема, суттєво зросла вагомість фактора «Потреби та напрями партнерської взаємодії зі стейкхолдерами» – з 0,11 до 0,27. За значущістю він фактично зрівнявся з фактором «Потреби та очікування роботодавців» (0,27). Така динаміка свідчить про зростання усвідомлення керівниками закладів освіти важливості партнерської взаємодії як необхідної умови ефективного врахування потреб стейкхолдерів та забезпечення сталого розвитку закладу освіти.

Водночас спостерігається зменшення вагомості факторів «Освітні потреби здобувачів освіти» (з 0,24 до 0,20), «Професійні потреби педагогічних працівників» (з 0,11 до 0,07) та «Урахування потреб та інтересів стейкхолдерів в управлінській діяльності» (з 0,24 до 0,20). Такі зміни не свідчать про зниження їх значущості, а відображають перерозподіл управлінської уваги від переважного виявлення потреб окремих груп стейкхолдерів до розвитку механізмів взаємодії та співпраці між ними.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що впродовж експериментальної перевірки відбулося переосмислення ролі партнерської взаємодії у процесі врахування потреб та інтересів стейкхолдерів. Це свідчить про поступове посилення адаптивної спрямованості управлінської діяльності та орієнтацію закладів професійної (професійно-технічної) освіти на більш активну взаємодію із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Для подальшої експериментальної перевірки результативності розробленої моделі адаптивного управління заклади професійної (професійно-технічної) освіти було розподілено на експериментальну та контрольну групи.

До складу кожної групи увійшло по три заклади освіти. Експериментальну групу сформували заклади, у яких здійснювалося впровадження розробленої моделі, тоді як у закладах контрольної групи управлінська діяльність здійснювалася відповідно до наявної практики функціонування.

Розподіл закладів на групи забезпечив можливість порівняння результатів експериментальної перевірки та визначення впливу запропонованої моделі на стан виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів, а також на результативність адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Подальший аналіз результатів подано окремо для експериментальної та контрольної груп, що дало змогу простежити динаміку змін досліджуваних показників та оцінити ефективність упровадження розробленої моделі.

Для визначення стану виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на констатувальному та завершальному етапах експериментальної перевірки було проведено оцінювання за допомогою розробленої кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі. Оцінювання здійснювалося в закладах експериментальної та контрольної груп і передбачало визначення інтегрального показника досліджуваного параметра.

У процесі оцінювання представники адміністрації закладів освіти здійснювали самооцінювання за кожним із критеріїв субмоделі. Оцінювання проводилося за шкалою від 0 до 1, де значення 0 відповідало повній відсутності прояву відповідної ознаки, а значення 1 – її максимальному прояву. Отримані значення множилися на відповідні коефіцієнти вагомості критеріїв і факторів, після чого розраховувався інтегральний показник стану виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

На констатувальному етапі оцінювання мало на меті визначення вихідного стану досліджуваного параметра та підтвердження порівнюваності

експериментальної і контрольної груп. На завершальному етапі оцінювання здійснювалося з метою виявлення змін, що відбулися в результаті впровадження моделі адаптивного управління в закладах експериментальної групи.

Упродовж формувального етапу в закладах експериментальної групи було реалізовано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення процесів виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів, зокрема проведено консультації, тренінги, семінари-практикуми, робочі зустрічі та інші форми методичної підтримки керівників і педагогічних працівників. У закладах контрольної групи цілеспрямоване впровадження розробленої моделі не здійснювалося.

Порівняння інтегральних показників, отриманих на початку та наприкінці експериментальної перевірки, дало змогу визначити динаміку змін досліджуваного параметра та оцінити результативність запропонованої моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Таблиця 3.6

Динаміка стану виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти

Заклад освіти	Група	Початок експерименту	Завершення експерименту	Динаміка
ЗО № 1	КГ	0,56	0,62	+0,06
ЗО № 2	КГ	0,66	0,70	+0,04
ЗО № 3	КГ	0,70	0,73	+0,03
ЗО № 4	ЕГ	0,60	0,78	+0,18
ЗО № 5	ЕГ	0,53	0,77	+0,24
ЗО № 6	ЕГ	0,70	0,83	+0,13
Середнє значення ЕГ		0,61	0,79	+0,18
Середнє значення КГ		0,64	0,68	+0,04

Результати оцінювання стану виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на констатувальному та завершальному етапах експериментальної перевірки наведено в таблиці 3.6.

Аналіз отриманих результатів засвідчив, що на початку експерименту інтегральні показники закладів контрольної та експериментальної груп були близькими за значенням. Середній показник у контрольній групі становив 0,64, тоді як в експериментальній групі – 0,61. Це свідчить про порівнюваність груп та підтверджує коректність їх використання для подальшої експериментальної перевірки результативності розробленої моделі.

На завершальному етапі експерименту в усіх закладах освіти спостерігалася позитивна динаміка досліджуваного показника. Водночас характер змін у контрольній та експериментальній групах суттєво відрізнявся. У закладах контрольної групи інтегральний показник зріс із 0,64 до 0,68, а середня динаміка становила лише 0,04. Отримані зміни можна пояснити природними процесами розвитку закладів освіти, накопиченням управлінського досвіду та впливом зовнішніх чинників.

Значно вагоміші зміни зафіксовано в закладах експериментальної групи. Середнє значення інтегрального показника зросло з 0,61 до 0,79, а середня динаміка становила 0,18, що більш ніж у чотири рази перевищує відповідний показник контрольної групи. Найбільше зростання зафіксовано в закладі освіти № 5, де показник підвищився з 0,53 до 0,77, а динаміка становила 0,24. У закладах освіти № 4 та № 6 також спостерігалася суттєве покращення результатів – відповідно на 0,18 та 0,13.

Отримані результати підтверджують ефективність проведеної роботи в закладах експериментальної групи. Позитивна динаміка показників стала наслідком упровадження моделі адаптивного управління, проведення консультацій, тренінгів, семінарів-практикумів, робочих зустрічей та інших заходів, спрямованих на формування в адміністрації закладів системного підходу до виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів.

Важливим є й те, що якщо на початку експерименту середній показник експериментальної групи відповідав середньому рівню (0,61), то наприкінці експерименту він досяг значення 0,79, що відповідає високому рівню.

Водночас у контрольній групі відбулося лише незначне підвищення показника – з 0,64 до 0,68, тобто в межах переходу від середнього до достатнього рівня. Наочно це представлено на рисунку 3.1.

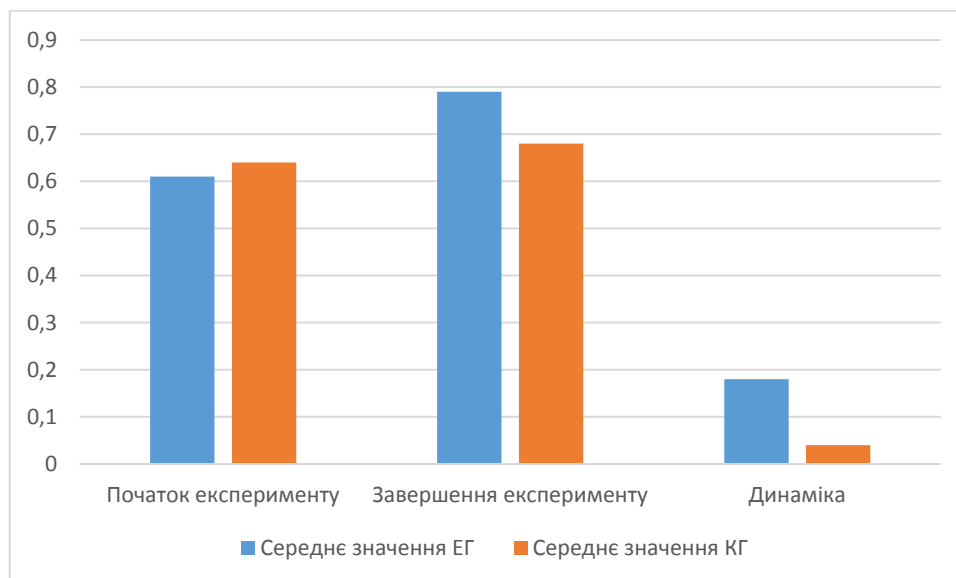


Рис. 3.1 Динаміка стану виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти

Отримані результати дали змогу визначити динаміку змін показників виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти та були використані як складова подальшого оцінювання результативності адаптивного управління закладом освіти.

Для оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни було розроблено відповідну кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель. Її побудову здійснено на основі факторно-критеріального підходу, який забезпечує можливість комплексного оцінювання результативності управлінської діяльності та визначення рівня досягнення цілей адаптивного управління.

Структуру субмоделі сформовано відповідно до логіки адаптивного управління, яка передбачає послідовний перехід від виявлення потреб та

інтересів стейкхолдерів до узгодження вимог учасників навчально-виробничого процесу, прийняття та реалізації адаптивних управлінських рішень, розвитку освітнього середовища, розширення партнерської взаємодії та досягнення результатів діяльності закладу освіти.

До складу субмоделі включено шість взаємопов'язаних факторів, кожен із яких характеризує окремий аспект результативності адаптивного управління та водночас є складовою цілісної системи управлінської діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Кількість факторів у кваліметричній (факторно-критеріальних) субмоделі визначалась не довільно, а відповідно до логіки адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та структури розробленої моделі. Аналіз наукових праць з проблем адаптивного управління, теорії освітнього менеджменту, а також результатів проведеного дослідження дав підстави виокремити шість взаємопов'язаних факторів, які комплексно характеризують результативність адаптивного управління.

Виокремлені фактори відображають послідовні етапи реалізації адаптивного управління: від виявлення потреб та інтересів стейкхолдерів і узгодження вимог суб'єктів управління до прийняття та реалізації адаптивних управлінських рішень, розвитку навчально-виробничого середовища, забезпечення партнерської взаємодії та оцінювання досягнутих результатів. Саме така послідовність відображає логіку функціонування адаптивної системи управління, у якій кожний наступний етап ґрунтується на результатах попереднього.

Включення до субмоделі шести факторів забезпечує цілісне охоплення основних складових адаптивного управління та дозволяє оцінити не лише окремі результати діяльності закладу освіти, а й ефективність управлінських механізмів, що забезпечують їх досягнення. Таким чином, сукупність визначених факторів утворює завершену систему оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-

технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Зміна вагомості факторів кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти (за всіма закладами освіти)

Фактор	Початок експерименту	Наприкінці експерименту
Стан виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів	0,20	0,15
Узгодження потреб і вимог суб'єктів адаптивного управління	0,15	0,22
Прийняття та реалізація адаптивних управлінських рішень	0,18	0,17
Розвиток навчально-виробничого середовища закладу освіти	0,14	0,20
Партнерська взаємодія та розвиток кадрового потенціалу	0,15	0,14
Результативність адаптивного управління закладом освіти	0,18	0,12
Разом	1,00	1,00

Результати експертного оцінювання засвідчили зміну управлінських пріоритетів у процесі впровадження моделі адаптивного управління. На констатувальному етапі найбільшу вагомість мали фактори, пов'язані з виявленням потреб стейкхолдерів, прийняттям управлінських рішень та оцінюванням результативності діяльності закладу освіти. Водночас наприкінці експерименту суттєво зросла вагомість факторів «Узгодження потреб і вимог суб'єктів адаптивного управління» (з 0,15 до 0,22) та «Розвиток навчально-виробничого середовища закладу освіти» (з 0,14 до 0,20).

Така динаміка свідчить про поступовий перехід від переважно діагностичної та контролюючої функції управління до забезпечення суб'єкт-суб'єктної взаємодії, узгодження інтересів учасників навчально-виробничого процесу та створення умов для розвитку закладу освіти. Отримані результати

підтверджують, що в процесі впровадження моделі адаптивного управління керівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти почали приділяти більше уваги механізмам узгодження потреб і вимог, розвитку освітнього середовища та створенню умов для спільного досягнення цілей діяльності закладу.

Розкриємо зміст кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти [15]. А саме:

1. Фактор 1. Стан виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів. Перший фактор характеризує рівень орієнтації управлінської діяльності закладу освіти на потреби та інтереси внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Його включення до структури субмоделі зумовлено тим, що саме виявлення та врахування потреб зацікавлених сторін є вихідною умовою здійснення адаптивного управління. Результативність управлінських рішень значною мірою залежить від повноти інформації про очікування роботодавців, здобувачів освіти, педагогічних працівників та інших учасників навчально-виробничого процесу.

Оцінювання фактору здійснюється за п'ятьма критеріями: потреби та очікування роботодавців; освітні потреби здобувачів освіти; професійні потреби педагогічних працівників; потреби та напрями партнерської взаємодії зі стейкхолдерами; урахування потреб та інтересів стейкхолдерів в управлінській діяльності.

2. Фактор 2. Узгодження потреб і вимог суб'єктів адаптивного управління. Другий фактор відображає рівень узгодження потреб, інтересів і вимог учасників навчально-виробничого процесу. Його виокремлення ґрунтується на положеннях теорії адаптивного управління, відповідно до яких управлінська взаємодія має здійснюватися на засадах суб'єкт-суб'єктних відносин, партнерства та спільного визначення цілей діяльності. Важливим результатом такого узгодження є досягнення балансу між потребами

учасників навчально-виробничого процесу та вимогами до результатів діяльності закладу освіти.

Оцінювання фактору здійснюється за такими критеріями: урахування потреб учасників навчально-виробничого процесу; узгодження вимог суб'єктів адаптивного управління; розвиток суб'єкт-суб'єктних відносин; спільне визначення цілей діяльності закладу освіти; мотивація до реалізації узгоджених рішень.

3. Фактор 3. Ухвалення та реалізація адаптивних управлінських рішень. Третій фактор характеризує здатність керівництва закладу професійної (професійно-технічної) освіти приймати та реалізовувати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни ефективність діяльності закладу значною мірою залежить від своєчасності реагування на нові виклики, обґрунтованості управлінських рішень та їх практичної реалізації. Включення цього фактору до структури субмоделі дає змогу оцінити рівень адаптивності управлінської діяльності та її здатність забезпечувати досягнення визначених цілей.

Оцінювання фактору здійснюється за такими критеріями: своєчасність прийняття управлінських рішень; обґрунтованість управлінських рішень; гнучкість управлінських рішень; залучення учасників навчально-виробничого процесу до реалізації рішень; результативність виконання управлінських рішень.

4. Фактор 4. Розвиток навчально-виробничого середовища закладу освіти. Четвертий фактор відображає рівень розвитку навчально-виробничого середовища закладу професійної (професійно-технічної) освіти як одного з ключових об'єктів адаптивного управління. Сучасне навчально-виробниче середовище має забезпечувати безпечні умови навчання, відповідати потребам здобувачів освіти та роботодавців, підтримувати впровадження інноваційних технологій і створювати умови для якісної професійної підготовки майбутніх фахівців. В умовах воєнного стану особливого значення набуває здатність закладу швидко адаптувати середовище до нових умов функціонування.

Оцінювання фактору здійснюється за такими критеріями: безпека навчально-виробничого середовища; гнучкість організації навчально-виробничого процесу; розвиток матеріально-технічної бази; цифровізація навчально-виробничого середовища; відповідність навчально-виробничого середовища потребам стейкхолдерів.

5. Фактор 5. Партнерська взаємодія та розвиток кадрового потенціалу. П'ятий фактор характеризує рівень розвитку партнерської взаємодії закладу освіти із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами, а також стан кадрового потенціалу як одного з основних ресурсів забезпечення результативності адаптивного управління. Ефективне функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти потребує активної співпраці з роботодавцями, громадою, соціальними партнерами та системного професійного розвитку педагогічних працівників. Саме через партнерство та кадровий розвиток забезпечується стійкість закладу освіти до змін і його здатність до подальшого розвитку.

Оцінювання фактору здійснюється за такими критеріями: співпраця з роботодавцями; співпраця з громадою та соціальними партнерами; професійний розвиток педагогічних працівників; командна взаємодія в закладі освіти; участь працівників у розвитку закладу освіти.

6. Фактор 6. Результативність адаптивного управління закладом освіти. Шостий фактор є узагальнюючим і характеризує кінцеві результати адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Його включення до структури субмоделі дає змогу оцінити ступінь досягнення цілей управлінської діяльності, рівень задоволеності основних груп стейкхолдерів, ефективність функціонування закладу освіти та його готовність до подальшого розвитку в умовах постійних змін. Саме цей фактор відображає інтегральний ефект реалізації моделі адаптивного управління.

Оцінювання фактору здійснюється за такими критеріями: задоволеність стейкхолдерів діяльністю закладу освіти; якість організації навчально-

виробничого процесу; досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти; стійкість функціонування закладу в умовах змін; готовність закладу до подальшого розвитку та повоєнного відновлення.

Зазначимо, що кваліметрична (факторно-критеріальна) субмодель оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти включає 6 факторів та 30 критеріїв і створена засобами табличного редактора Microsoft Excel. У повному обсязі субмодель представлено в додатку Ж.

Підкреслимо, що визначені фактори та критерії враховують особливості функціонування і розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Їх зміст спрямований на оцінювання не лише результатів управлінської діяльності, а й здатності закладу освіти адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність навчально-виробничого процесу, підтримувати безпечні умови діяльності та ефективно взаємодіяти з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Зокрема, у структурі субмоделі враховано такі аспекти, як виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів, узгодження потреб і вимог суб'єктів адаптивного управління, прийняття та реалізація адаптивних управлінських рішень в умовах невизначеності та кризових викликів, забезпечення безпечності та стійкості навчально-виробничого середовища, розвиток партнерської взаємодії та кадрового потенціалу, а також забезпечення стійкості функціонування закладу освіти та його готовності до повоєнного відновлення і подальшого розвитку.

Особливу увагу в субмоделі приділено питанням ресурсного відновлення учасників навчально-виробничого процесу. В умовах тривалого воєнного стану важливого значення набуває не лише забезпечення безперервності освітньої діяльності, а й відновлення професійних, психологічних, мотиваційних та соціальних ресурсів здобувачів освіти,

педагогічних працівників і керівників закладів освіти. Урахування зазначених аспектів дає змогу оцінити здатність закладу професійної (професійно-технічної) освіти створювати умови для підтримки стійкості учасників навчально-виробничого процесу, їх адаптації до нових умов діяльності та подальшого професійного розвитку.

Такий підхід забезпечує комплексне оцінювання результативності адаптивного управління та дає можливість визначити рівень готовності закладу професійної (професійно-технічної) освіти до ефективного функціонування в умовах динамічних суспільних змін, воєнних викликів і завдань повоєнної відбудови країни.

Для оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти було використано розроблену кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель, яка включає шість факторів та тридцять критеріїв. Оцінювання здійснювалося на констатувальному, формуальному та завершальному етапах експериментальної перевірки шляхом самооцінювання представниками адміністрації закладів освіти.

Процедура оцінювання передбачала визначення значень за кожним критерієм субмоделі з подальшим розрахунком факторних та інтегрального показників. Отримані результати давали можливість визначити рівень результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та простежити динаміку його змін упродовж експерименту.

З метою відстеження проміжних результатів упровадження моделі оцінювання проводилося тричі: на початку експерименту, у середині формуального етапу та після завершення експериментальної перевірки. Такий підхід дозволив не лише зафіксувати кінцеві результати, а й простежити характер і темпи змін досліджуваних показників у контрольній та експериментальній групах.

Результати оцінювання результативності адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти за кваліметричною

(факторно-критеріальною) субмоделлю наведено в таблиці 3.8. та таблиці 3.9. Наочно це відображено на рисунку 3.2.

Таблиця 3.8

**Результати оцінювання результативності адаптивного управління
зкладами професійної (професійно-технічної) освіти за кваліметричною
(факторно-критеріальною) субмоделлю**

Заклад освіти	Група	Початок експерименту	Середина експерименту	Завершення експерименту	Динаміка
ЗО №1	КГ	0,58	0,61	0,64	+0,06
ЗО №2	КГ	0,62	0,65	0,68	+0,06
ЗО №3	КГ	0,66	0,68	0,71	+0,05
ЗО №4	ЕГ	0,57	0,69	0,82	+0,25
ЗО №5	ЕГ	0,55	0,72	0,86	+0,31
ЗО №6	ЕГ	0,61	0,74	0,84	+0,23

Таблиця 3.9

**Динаміка результативності адаптивного управління закладами
професійної (професійно-технічної) освіти**

Група	Початок експерименту	Середина експерименту	Завершення експерименту	Динаміка
Контрольна група	0,62	0,65	0,68	+0,06
Експериментальна група	0,58	0,72	0,84	+0,26

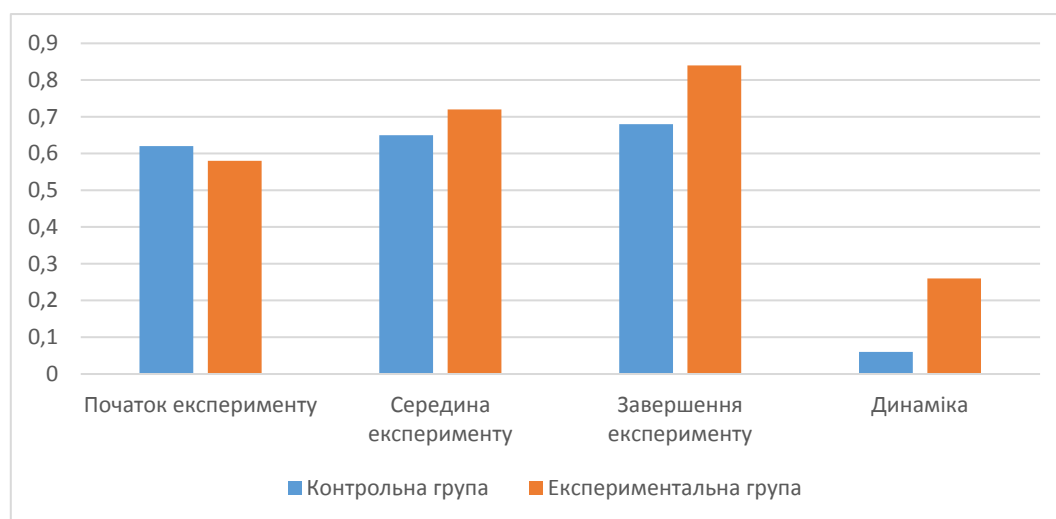


Рис. 3.2 Динаміка результативності адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти

Аналіз результатів засвідчив, що на початку експерименту показники контрольної та експериментальної груп були близькими за значенням, що підтверджує їх порівнюваність. Уже на проміжному етапі експериментальної перевірки спостерігалось випереджальне зростання інтегрального показника в закладах експериментальної групи. Наприкінці експерименту різниця між середніми показниками контрольної та експериментальної груп становила 0,16, що свідчить про позитивний вплив упровадження моделі адаптивного управління на результативність діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

З метою підтвердження достовірності результатів експериментальної перевірки та визначення статистичної значущості змін, що відбулися в процесі впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, було застосовано критерій Стюдента.

Необхідність використання цього методу статистичного аналізу зумовлена потребою встановити, чи є виявлені відмінності між показниками на початку та наприкінці експерименту наслідком упровадження розробленої моделі, чи вони можуть бути пояснені випадковими чинниками.

Для проведення статистичної перевірки використано дані, отримані від 18 експертів – представників адміністрації шести закладів професійної (професійно-технічної) освіти, які брали участь у дослідженні. Саме адміністрація закладів виступала суб'єктом оцінювання, оскільки безпосередньо здійснює управлінську діяльність, бере участь у впровадженні моделі адаптивного управління та володіє необхідною інформацією щодо змін, які відбуваються в закладі освіти.

Використання критерію Стюдента є доцільним для аналізу результатів дослідження, оскільки він дає змогу оцінити статистичну значущість відмінностей між середніми значеннями досліджуваних показників, отриманими на різних етапах експериментальної перевірки, та широко

застосовується в педагогічних дослідженнях для перевірки ефективності освітніх і управлінських моделей.

У межах дослідження критерій Стюдента використовувався для порівняння середніх значень інтегрального показника результативності адаптивного управління, визначених на початку та наприкінці експериментальної перевірки. Це дало змогу об'єктивно оцінити результативність упровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Ми маємо вихідні дані за контрольними та експериментальними групами (таблиця 3.10 і таблиця 3.11).

Таблиця 3.10

Індивідуальні інтегральні показники результативності адаптивного управління експертів контрольної групи

Експерт	Початок	Кінець
1	0,55	0,61
2	0,57	0,62
3	0,56	0,63
4	0,65	0,69
5	0,66	0,70
6	0,67	0,71
7	0,69	0,72
8	0,70	0,73
9	0,71	0,74

Середнє $\approx 0,64 \rightarrow 0,69$

Таблиця 3.11

Індивідуальні інтегральні показники результативності адаптивного управління експертів експериментальної групи

Експерт	Початок	Кінець
1	2	3
10	0,52	0,76
11	0,53	0,77
12	0,54	0,78
13	0,58	0,78

Продовження табл. 3.11

1	2	3
14	0,59	0,79
15	0,60	0,80
16	0,68	0,82
17	0,69	0,83
18	0,70	0,84

Середнє $\approx 0,60 \rightarrow 0,80$

Результати оцінювання результативності адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, наведені в таблицях 3.10 та 3.11, засвідчують позитивну динаміку досліджуваного показника як у контрольній, так і в експериментальній групах. Водночас характер і темпи змін суттєво відрізняються.

На початку експериментальної перевірки середні значення інтегрального показника результативності адаптивного управління в контрольній та експериментальній групах були близькими та становили відповідно 0,62 і 0,58, що свідчить про їх порівнюваність. У середині експерименту в закладах експериментальної групи вже спостерігалось більш інтенсивне зростання показників порівняно з контрольною групою. Так, середнє значення інтегрального показника в експериментальній групі зросло до 0,72, тоді як у контрольній групі – лише до 0,65.

Наприкінці експериментальної перевірки позитивна тенденція зберіглася. Середній показник результативності адаптивного управління в контрольній групі досяг значення 0,68, тоді як в експериментальній групі – 0,84. Загальна динаміка змін становила відповідно 0,06 та 0,26. Таким чином, приріст показника в експериментальній групі більш ніж у чотири рази перевищив аналогічний показник контрольної групи.

Отримані результати свідчать про позитивний вплив упровадження моделі адаптивного управління на діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Суттєве покращення показників в

експериментальній групі можна пояснити реалізацією комплексу заходів, передбачених моделлю, зокрема системним виявленням та врахуванням потреб стейкхолдерів, узгодженням потреб і вимог суб'єктів адаптивного управління, розвитком партнерської взаємодії, удосконаленням навчально-виробничого середовища, а також забезпеченням ресурсного відновлення учасників навчально-виробничого процесу.

З метою перевірки достовірності отриманих результатів та визначення статистичної значущості виявлених змін було здійснено їх статистичну обробку із застосуванням критерію Стюдента. Розрахунки здійснювалися на основі результатів оцінювання, отриманих від 18 експертів – представників адміністрації закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Для кожного експерта було визначено інтегральний показник результативності адаптивного управління на початку та наприкінці експериментальної перевірки.

На першому етапі було обчислено середні значення інтегрального показника результативності адаптивного управління, стандартне відхилення та середню похибку вибірки. На другому етапі визначено емпіричне значення критерію Стюдента та здійснено його порівняння з критичним значенням для рівня статистичної значущості $p \leq 0,05$. Результати розрахунку наведено в таблиці 3.12.

Акцентуємо, що для визначення статистичної значущості відмінностей між результатами, отриманими на початку та наприкінці експериментальної перевірки, використано критерій Стюдента, який обчислювався за формулою:

$$t = \frac{X_{\text{ср}}^2 - X_{\text{ср}}^1}{\sqrt{m^{12} + m^{22}}}$$

де:

t – емпіричне значення критерію Стюдента;

$X_{\text{ср}}^1$ – середнє значення інтегрального показника результативності адаптивного управління на початку експериментальної перевірки;

$X_{ср2}$ – середнє значення інтегрального показника результативності адаптивного управління наприкінці експериментальної перевірки;

m_1^2 – стандартна похибка середнього значення на початку експерименту;

m_2^2 – стандартна похибка середнього значення наприкінці експерименту.

Отримане емпіричне значення критерію Стюдента порівнювалося з критичним значенням для рівня статистичної значущості $p \leq 0,05$. Якщо емпіричне значення критерію перевищує критичне ($t_{емп} > t_{кр}$), то відмінності між порівнюваними показниками вважаються статистично значущими..

Таблиця 3.12

Результати статистичної перевірки результативності адаптивного управління за критерієм Стюдента

Показник	На початку експерименту	Наприкінці експерименту
Кількість експертів (n)	18	18
Середнє значення ($X_{ср}$)	0,61	0,74
Стандартне відхилення (σ)	0,068	0,07
Стандартна похибка середнього (m)	0,016	0,017
$t_{емп}$	6,02	
$t_{кр} (p \leq 0,05; f = 17)$	2,11	
Висновок	$t_{емп} > t_{кр}$, відмінності статистично значущі	

Результати статистичної перевірки засвідчили, що емпіричне значення критерію Стюдента ($t_{емп} = 6,02$) суттєво перевищує його критичне значення ($t_{кр} = 2,11$) при рівні статистичної значущості $p \leq 0,05$ та кількості ступенів свободи $f = 17$. Це дає підстави відхилити нульову гіпотезу про випадковий характер виявлених змін і визнати отримані результати статистично значущими.

Отже, зафіксоване зростання інтегрального показника результативності адаптивного управління не є випадковим, а зумовлене впровадженням розробленої моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Порівняння середніх значень інтегрального

показника результативності адаптивного управління на початку та наприкінці експериментальної перевірки свідчить про його зростання з 0,622 до 0,740. Таким чином, зафіксовані позитивні зміни не є наслідком випадкових коливань, а пов'язані з реалізацією комплексу організаційно-педагогічних заходів, передбачених розробленою моделлю адаптивного управління.

Аналіз результатів статистичної перевірки засвідчив, що емпіричне значення критерію Стюдента перевищує його критичне значення при рівні значущості $p \leq 0,05$. Це дає підстави відхилити нульову гіпотезу про випадковий характер виявлених змін і підтверджує статистичну значущість отриманих результатів.

Отримані дані засвідчують результативність розробленої моделі адаптивного управління. Результати експериментальної перевірки свідчать, що її впровадження сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності, забезпечує більш повне виявлення та врахування потреб і інтересів стейкхолдерів, розвиток партнерської взаємодії, активніше використання отриманої інформації в управлінській діяльності та підвищення адаптивності закладу професійної (професійно-технічної) освіти до викликів воєнного стану й завдань повоєнного відновлення країни.

3.3 Методичні рекомендації щодо впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни

Результати теоретичного аналізу, моделювання та експериментальної перевірки засвідчили ефективність розробленої моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Це зумовлює необхідність розроблення методичних рекомендацій щодо її практичного впровадження в управлінську діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Метою рекомендацій є забезпечення керівників закладів освіти науково

обґрунтованими підходами, інструментами та організаційними механізмами реалізації адаптивного управління, спрямованого на своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, врахування потреб стейкхолдерів та забезпечення сталого розвитку закладу освіти.

Упровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни доцільно розглядати як цілеспрямований процес організації управлінської діяльності, спрямований на забезпечення своєчасного реагування закладу освіти на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, врахування потреб і очікувань стейкхолдерів, підтримання стабільного функціонування та створення умов для подальшого розвитку [8].

Результативність впровадження моделі значною мірою залежить від готовності керівника закладу освіти до здійснення адаптивного управління, наявності дієвої системи комунікації між учасниками освітнього процесу та стейкхолдерами, а також організації постійного моніторингу змін, що відбуваються в освітньому, соціально-економічному та безпековому середовищі [14]. У зв'язку з цим реалізація моделі має здійснюватися на засадах гнучкості, відкритості, партнерської взаємодії, прогностичності та орієнтації на потреби особистості, суспільства і ринку праці.

Важливою умовою впровадження моделі є формування в закладі професійної (професійно-технічної) освіти системи збору, аналізу та використання інформації про потреби стейкхолдерів. Така система повинна забезпечувати регулярне отримання зворотного зв'язку від здобувачів освіти, педагогічних працівників, роботодавців, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Отримані дані мають використовуватися під час розроблення управлінських рішень, коригування планів діяльності закладу освіти та визначення перспектив його розвитку [106].

Організація впровадження моделі передбачає поетапне здійснення управлінських дій, пов'язаних із виявленням потреб стейкхолдерів,

плануванням заходів розвитку закладу освіти, реалізацією прийнятих рішень, моніторингом отриманих результатів та внесенням необхідних коректив. Такий циклічний характер управлінської діяльності забезпечує постійне вдосконалення функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти та підвищення його здатності ефективно діяти в умовах невизначеності й динамічних суспільних змін [129].

Практичне впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти доцільно здійснювати комплексно, забезпечуючи взаємозв'язок і послідовну реалізацію всіх її структурних блоків. Узгоджене функціонування цільового, нормативно-теоретичного, змістово-функціонального, технологічного та продуктивно-рефлексивного блоків забезпечує цілісність управлінського процесу та досягнення запланованих результатів [22].

Однією з ключових умов ефективного впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти є налагодження системної взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення врахування їхніх потреб і інтересів у процесі прийняття управлінських рішень. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни значення такої взаємодії суттєво зростає, оскільки саме стейкхолдери є важливим джерелом інформації про зміни в соціально-економічному середовищі, потреби ринку праці, запити здобувачів освіти та можливості розвитку закладу освіти.

З метою забезпечення ефективної взаємодії доцільно здійснювати систематичне виявлення потреб і інтересів основних груп стейкхолдерів, зокрема роботодавців, здобувачів освіти, педагогічних працівників, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, громадських організацій, соціальних партнерів та випускників закладу освіти. Отримання актуальної інформації може здійснюватися шляхом анкетування, опитування, інтерв'ювання, проведення фокус-груп, круглих столів, консультацій та інших форм комунікації.

Особливу увагу рекомендується приділяти співпраці з роботодавцями як безпосередніми замовниками кваліфікованих кадрів. Така взаємодія має бути

спрямована на визначення актуальних потреб регіонального ринку праці, оновлення змісту навчально-професійних програм, удосконалення практичної підготовки здобувачів освіти, розвиток дуальної форми здобуття освіти та створення умов для подальшого працевлаштування випускників.

Важливим напрямом роботи є забезпечення постійного зворотного зв'язку із здобувачами освіти. Це дає можливість своєчасно виявляти освітні потреби, оцінювати рівень задоволеності умовами навчання, визначати проблемні аспекти організації освітнього процесу та оперативно реагувати на виклики, пов'язані з безпековою ситуацією, змінами форм навчання або соціально-психологічними потребами учасників освітнього процесу.

У процесі впровадження моделі доцільно забезпечувати активне залучення педагогічних працівників до обговорення питань розвитку закладу освіти, розроблення та реалізації управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників, розвитку професійної відповідальності, формуванню атмосфери партнерства та посиленню адаптаційного потенціалу педагогічного колективу.

Отримана від стейкхолдерів інформація має не лише накопичуватися, а й використовуватися як підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Результати вивчення потреб і інтересів доцільно враховувати під час стратегічного та оперативного планування діяльності закладу освіти, визначення напрямів розвитку, оновлення змісту професійної підготовки, організації освітнього процесу та формування партнерських проєктів.

Системне врахування потреб і інтересів стейкхолдерів забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зміцнення партнерської взаємодії та створює передумови для більш ефективного функціонування і розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Важливою складовою впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти є використання

кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей, які забезпечують інформаційно-аналітичний супровід управлінської діяльності та створюють підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Застосування кваліметричного підходу дає змогу здійснювати комплексне оцінювання стану об'єкта управління, виявляти тенденції його розвитку та своєчасно коригувати управлінські впливи відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

На початковому етапі впровадження моделі доцільно використовувати кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів. Її застосування забезпечує систематизацію інформації про потреби роботодавців, здобувачів освіти, педагогічних працівників та інших зацікавлених сторін, дає можливість визначити ступінь їх урахування в діяльності закладу освіти та встановити напрями, які потребують першочергової управлінської уваги. Результати оцінювання можуть використовуватися під час стратегічного планування діяльності закладу, розроблення програм розвитку, коригування навчально-професійних програм та вдосконалення механізмів партнерської взаємодії.

Після реалізації запланованих управлінських заходів доцільно здійснювати повторне оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів. Порівняння отриманих результатів дає змогу визначити динаміку змін, оцінити рівень ефективності прийнятих управлінських рішень та встановити, наскільки повно заклад освіти реагує на запити основних груп стейкхолдерів.

Для комплексного оцінювання ефективності управлінської діяльності рекомендується використовувати кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель оцінювання результативності адаптивного управління. Її застосування дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, оцінити результативність реалізації управлінських заходів та отримати узагальнену характеристику стану адаптивного управління закладом освіти [15].

Використання обох кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей доцільно здійснювати на засадах систематичності та послідовності. Періодичність

проведення оцінювання визначається особливостями діяльності закладу освіти, однак рекомендовано здійснювати його не рідше одного разу на навчальний рік або після реалізації важливих управлінських рішень чи програм розвитку. Це забезпечить можливість своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності та оперативного реагування на нові виклики.

Отримані результати оцінювання доцільно використовувати не лише для констатації досягнутих результатів, а й для подальшого вдосконалення управлінської діяльності. На їх основі можуть прийматися рішення щодо коригування стратегічних цілей розвитку закладу освіти, оновлення змісту професійної підготовки, удосконалення механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, розподілу ресурсів та визначення нових пріоритетів розвитку.

Таким чином, використання кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей забезпечує об'єктивізацію процесу оцінювання, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє реалізації принципів адаптивного управління в діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

1. Рекомендації щодо ухвалення адаптивних управлінських рішень.

Ефективність адаптивного управління значною мірою залежить від здатності керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти своєчасно приймати управлінські рішення відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни управлінська діяльність характеризується високим рівнем невизначеності, необхідністю оперативного реагування на нові виклики та постійним коригуванням визначених раніше планів і напрямів діяльності.

У процесі прийняття адаптивних управлінських рішень доцільно спиратися на результати моніторингу діяльності закладу освіти, аналіз потреб стейкхолдерів, оцінювання ризиків та прогнозування можливих змін у соціально-економічному середовищі. Важливо забезпечувати поєднання

стратегічного бачення розвитку закладу освіти з можливістю оперативного коригування окремих управлінських дій залежно від конкретної ситуації [44].

Особливу увагу рекомендується приділяти рішенням, пов'язаним із забезпеченням безпеки учасників освітнього процесу, організацією змішаного та дистанційного навчання, збереженням кадрового потенціалу закладу освіти, оновленням змісту професійної підготовки відповідно до потреб ринку праці та розвитком партнерської взаємодії з роботодавцями [153].

Для підвищення якості управлінських рішень доцільно використовувати колегіальні форми їх підготовки та обговорення, залучаючи представників педагогічного колективу, роботодавців, здобувачів освіти та інших зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє врахуванню різних позицій, підвищує рівень підтримки прийнятих рішень та забезпечує їх більш ефективну реалізацію.

2. Рекомендації щодо використання цифрових інструментів в адаптивному управлінні.

Важливою умовою ефективного впровадження моделі адаптивного управління є використання сучасних цифрових інструментів для підтримки управлінської діяльності. Цифрові технології забезпечують оперативність отримання інформації, розширюють можливості комунікації між учасниками освітнього процесу та сприяють підвищенню якості управлінських рішень.

У практиці діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти доцільно використовувати цифрові інструменти для проведення моніторингових досліджень, організації опитувань стейкхолдерів, аналізу отриманих результатів, планування діяльності, координації роботи структурних підрозділів та здійснення внутрішнього контролю. Особливого значення цифрові технології набувають в умовах можливого переходу до дистанційної або змішаної форми навчання, необхідності забезпечення оперативного інформування учасників освітнього процесу та підтримки безперервності освітньої діяльності в кризових ситуаціях.

Використання цифрових платформ та електронних систем управління сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, забезпечує

накопичення аналітичної інформації та створює додаткові можливості для здійснення моніторингу результативності адаптивного управління.

3. Рекомендації щодо забезпечення розвитку закладу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Під час упровадження моделі адаптивного управління керівникам закладів професійної (професійно-технічної) освіти доцільно враховувати специфіку функціонування освітньої системи в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення країни. Управлінська діяльність має бути спрямована не лише на забезпечення стабільного функціонування закладу освіти, а й на створення передумов для його подальшого розвитку.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню стійкості закладу професійної (професійно-технічної) освіти до зовнішніх викликів, забезпеченню його конкурентоспроможності та створенню умов для ефективного виконання освітньої, соціальної та економічної функцій у процесі повоєнного відновлення країни.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності є забезпечення гнучкого реагування на зміни потреб регіонального ринку праці. Заклад освіти має своєчасно оновлювати зміст професійної підготовки, розширювати співпрацю з роботодавцями та впроваджувати нові форми організації освітнього процесу відповідно до потреб економіки регіону.

Важливим завданням є розвиток партнерської взаємодії із суб'єктами регіонального розвитку, органами влади, роботодавцями, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Така взаємодія сприяє залученню додаткових ресурсів, розширенню можливостей професійної підготовки здобувачів освіти та підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти.

Доцільним є також розвиток системи професійного зростання педагогічних працівників, підтримка їхньої готовності до роботи в умовах постійних змін, формування навичок використання сучасних освітніх технологій та участі в інноваційній діяльності.

Запропоновані рекомендації ґрунтуються на результатах проведеного дослідження та узагальненні сучасних наукових підходів до адаптивного управління, розвитку професійної освіти, державно-приватного партнерства, моніторингу якості освіти, професійного розвитку педагогічних працівників і цифрової трансформації освітньої діяльності. Їх урахування сприятиме підвищенню результативності управлінської діяльності керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти та забезпеченню їх стійкого функціонування і розвитку в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Розроблення та впровадження адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти потребує комплексного врахування сучасних підходів до управління організаціями в умовах невизначеності та кризових викликів. Наукові праці свідчать, що результативність управління значною мірою залежить від здатності керівника забезпечувати своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, поєднувати стратегічне бачення розвитку із гнучким прийняттям управлінських рішень, використовувати інформаційно-аналітичну підтримку та механізми адаптивного менеджменту [1; 2; 10; 98; 155; 157; 158]. Саме такі підходи покладено в основу запропонованої моделі адаптивного управління.

Важливою складовою сучасного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти є розвиток державно-приватного партнерства та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Дослідники підкреслюють, що партнерська співпраця із роботодавцями, органами влади, громадськими організаціями та іншими соціальними партнерами сприяє оновленню змісту професійної підготовки, підвищенню її практичної спрямованості, врахуванню регіональних потреб ринку праці та розвитку інноваційного освітнього середовища [143; 146; 156]. Запропонована модель адаптивного управління передбачає системне врахування потреб і запитів стейкхолдерів як одного з ключових чинників прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Необхідною умовою забезпечення результативності адаптивного управління є використання сучасних механізмів моніторингу, педагогічного консалтингу, оцінювання якості освіти та безперервного професійного розвитку педагогічних працівників. У наукових працях обґрунтовується доцільність поєднання моніторингових досліджень, педагогічного консалтингу, внутрішнього забезпечення якості освіти та професійного навчання керівників і педагогів як взаємопов'язаних складових розвитку закладу освіти [2; 3; 90; 92; 95]. Ці положення враховано під час розроблення технології реалізації моделі адаптивного управління та методичних рекомендацій щодо її впровадження.

В умовах цифрової трансформації освіти та повоєнного відновлення країни особливого значення набуває використання цифрових технологій, розвиток інноваційної діяльності педагогічних працівників і впровадження сучасних освітніх технологій. Наукові дослідження підтверджують, що інтеграція цифрових інструментів, інформаційних технологій та інноваційних методів навчання сприяє підвищенню якості професійної освіти, розвитку професійної компетентності педагогів і забезпечує підтримку адаптивних механізмів управління [149; 158; 174].

Під час організації адаптивного управління керівнику закладу професійної (професійно-технічної) освіти доцільно систематично використовувати офіційні електронні ресурси органів управління освітою та закладів освіти, на яких узагальнено чинну нормативно-правову базу, методичні рекомендації, інформаційні матеріали та практичні роз'яснення щодо функціонування системи професійної (професійно-технічної) освіти [13]. Це забезпечує своєчасне врахування змін законодавства, оперативне оновлення локальної нормативної бази закладу освіти, інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень і сприяє підвищенню результативності адаптивного управління.

Необхідною умовою забезпечення результативності адаптивного управління є використання сучасних механізмів моніторингу, педагогічного

консалтингу, оцінювання якості освіти та безперервного професійного розвитку педагогічних працівників. У наукових працях обґрунтовується доцільність поєднання моніторингових досліджень, педагогічного консалтингу, внутрішнього забезпечення якості освіти, професійного навчання керівників і педагогів, а також професійного розвитку безпосередньо в процесі виконання посадових обов'язків як взаємопов'язаних складових розвитку закладу освіти [90; 92; 95; 182; 183]. Ці положення враховано під час розроблення технології реалізації моделі адаптивного управління та методичних рекомендацій щодо її впровадження.

Водночас сучасне адаптивне управління потребує використання інформаційно-аналітичної підтримки управлінської діяльності, стратегічного аналізу та системи оцінювання результатів діяльності закладу освіти. Дослідження свідчать, що поєднання стратегічного управління, інформаційного забезпечення та моніторингу результатів створює передумови для своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку організації [181]. Саме такі підходи реалізовано у запропонованій моделі адаптивного управління через використання кваліметричних субмоделей, факторно-критеріального моделювання та систематичного моніторингу результативності управлінської діяльності.

Запропоновані методичні рекомендації спрямовані на практичне впровадження моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Їх використання забезпечує системну організацію управлінської діяльності, своєчасне врахування потреб і запитів стейкхолдерів, розвиток державно-приватного партнерства, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і результативності діяльності закладу освіти.

Рекомендації мають комплексний характер і можуть бути використані керівниками закладів професійної (професійно-технічної) освіти, педагогічними працівниками, працівниками органів управління освітою,

центрів професійного розвитку педагогічних працівників, закладів післядипломної освіти, а також іншими фахівцями, діяльність яких пов'язана з розвитком професійної освіти та реалізацією механізмів державно-приватного партнерства.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню результативності адаптивного управління, забезпеченню стійкого функціонування та розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, розширенню взаємодії зі стейкхолдерами та підвищенню якості професійної підготовки в умовах динамічних суспільних змін, воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі здійснено експериментальну перевірку результативності моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Визначено організацію, зміст та етапи експериментальної перевірки, яка проводилася на базі закладів професійної (професійно-технічної) освіти різних регіонів України та охоплювала констатувальний, формувальний і узагальнювально-аналітичний етапи.

Для оцінювання результативності впровадження моделі використано кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель оцінювання потреб та інтересів стейкхолдерів і кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель оцінювання результативності адаптивного управління. Їх застосування забезпечило можливість комплексного моніторингу змін, аналізу динаміки показників та отримання об'єктивної інформації щодо ефективності реалізації адаптивного управління в закладах професійної (професійно-технічної) освіти.

Результати експериментальної перевірки засвідчили позитивну динаміку показників виявлення та врахування потреб і інтересів стейкхолдерів, розвитку партнерської взаємодії, використання результатів

моніторингу в процесі прийняття управлінських рішень та підвищення результативності адаптивного управління. Встановлено зростання інтегрального показника результативності адаптивного управління з 0,622 до 0,740, що свідчить про підвищення ефективності управлінської діяльності та адаптивності закладів професійної (професійно-технічної) освіти до викликів воєнного стану та завдань повоєнного відновлення країни.

Статистична перевірка результатів із використанням критерію Стюдента підтвердила їх статистичну значущість. Емпіричне значення критерію перевищило критичне при рівні значущості $p \leq 0,05$, що дало підстави відхилити нульову гіпотезу та підтвердити достовірність отриманих результатів. Це засвідчило ефективність розробленої моделі адаптивного управління та доцільність її використання в практиці діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

На основі результатів дослідження розроблено методичні рекомендації щодо впровадження моделі адаптивного управління, спрямовані на вдосконалення взаємодії зі стейкхолдерами, використання кваліметричних інструментів оцінювання, прийняття адаптивних управлінських рішень, застосування цифрових інструментів управління та забезпечення розвитку закладу освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Використання запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, результативності діяльності закладу освіти та його здатності ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основні наукові результати розділу викладено в публікаціях автора [15; 19; 20].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано нове розв'язання актуальної наукової проблеми адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, що полягає в розробленні, науковому обґрунтуванні та експериментальній перевірці моделі адаптивного управління, спрямованої на забезпечення гнучкого реагування закладу освіти на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, врахування потреб та інтересів стейкхолдерів і підвищення результативності управлінської діяльності. У результаті проведеного дослідження отримано такі результати:

1. Здійснено аналіз теоретичних засад адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти та стану розробленості проблеми його здійснення в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Встановлено, що проблема адаптивного управління набула особливої актуальності в умовах суспільних трансформацій, спричинених воєнними діями, необхідністю забезпечення стійкості функціонування закладів освіти та їх подальшого розвитку в процесі повоєнного відновлення. Аналіз наукових джерел засвідчив наявність значного теоретичного підґрунтя щодо адаптивного управління освітніми системами, водночас виявив недостатню розробленість питань адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти з урахуванням сучасних викликів і потреб відновлення країни. Обґрунтовано, що адаптивне управління є ефективним механізмом забезпечення гнучкого реагування закладу освіти на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, узгодження інтересів учасників освітнього процесу і стейкхолдерів та підвищення результативності управлінської діяльності.

2. Схарактеризовано сутність, особливості та структурні компоненти адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Схарактеризовано сутність, особливості та структурні компоненти адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Уточнено зміст і сутність понять *«адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти»*, яке розглядається як процес взаємоузгодженого вироблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення гнучкого реагування закладу освіти на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, узгодження інтересів учасників освітнього процесу та стейкхолдерів, розвиток партнерської взаємодії, державно-приватного партнерства, підтримку стійкого функціонування й розвитку закладу освіти; *«адаптивне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни»*, що передбачає забезпечення безперервності навчально-виробничого процесу, безпеки учасників освітнього процесу, збереження та розвитку кадрового потенціалу, розвиток державно-приватного партнерства, гнучке реагування на виклики зовнішнього середовища та потреби повоєнного відновлення країни; *«стейкхолдери закладу професійної (професійно-технічної) освіти»*, під якими розуміються фізичні та юридичні особи, організації та інституції, зацікавлені в результатах діяльності закладу освіти, здатні впливати на його розвиток та брати участь у формуванні й реалізації управлінських рішень; *«навчально-виробничий процес закладу професійної (професійно-технічної) освіти»* як цілісна система взаємопов'язаних освітніх, виробничих, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на підготовку конкурентоспроможного кваліфікованого робітника відповідно до потреб ринку праці, роботодавців та суспільства.

Особливу увагу приділено визначенню *критеріїв, показників* та рівнів результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, які дали змогу конкретизувати його змістові характеристики та забезпечити можливість об'єктивного оцінювання результатів

управлінської діяльності. Встановлено, що результативність адаптивного управління визначається рівнем виявлення та врахування потреб і запитів стейкхолдерів, ефективністю партнерської взаємодії, обґрунтованістю управлінських рішень і здатністю закладу освіти адаптуватися до викликів воєнного стану та потреб повоєнного відновлення країни. Обґрунтовано роль стейкхолдерів як одного з ключових чинників забезпечення адаптивності управління. Запропонована система критеріїв, показників і рівнів стала теоретичним підґрунтям для розроблення кваліметричного інструментарію оцінювання результативності адаптивного управління.

Доведено, що забезпечення адаптивності управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в сучасних умовах потребує поєднання механізмів адаптивного управління з інструментами партнерської взаємодії та державно-приватного партнерства, що створює додаткові можливості для розвитку закладу освіти та підвищення якості професійної підготовки здобувачів освіти.

3. Теоретично обґрунтовано, розроблено та експериментально перевірено модель адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, яка забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, врахування потреб і запитів стейкхолдерів, підтримку стійкого функціонування навчально-виробничого процесу та розвиток державно-приватного партнерства. Особливістю розробленої моделі є інтеграція засад адаптивного управління з механізмами державно-приватного партнерства, що забезпечує розширення можливостей взаємодії закладу освіти з роботодавцями, органами влади, громадськими організаціями та іншими соціальними партнерами для спільного вирішення завдань професійної підготовки кваліфікованих кадрів і розвитку закладу освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. *Структуру* моделі утворюють цільовий, нормативно-теоретичний, змістово-функціональний,

технологічний та продуктивно-рефлексивний блоки, взаємодія яких забезпечує цілісність процесу адаптивного управління та його спрямованість на досягнення визначених цілей розвитку закладу освіти.

У складі моделі розроблено *кваліметричну (факторно-критеріальну) субмодель виявлення та врахування потреб і запитів стейкхолдерів*, яка дає можливість здійснювати системне оцінювання потреб роботодавців, здобувачів освіти, педагогічних працівників та інших зацікавлених сторін, визначати ступінь їх урахування в управлінській діяльності та використовувати отримані результати під час прийняття управлінських рішень.

Одним із ключових результатів дослідження є розроблення *кваліметричної (факторно-критеріальної) субмоделі оцінювання результативності адаптивного управління*, побудованої з використанням технології факторно-критеріального моделювання. Її застосування забезпечило об'єктивне кількісне оцінювання результативності адаптивного управління, визначення динаміки змін досліджуваних показників та стало основою для експериментального підтвердження ефективності розробленої моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Експериментальна перевірка моделі проводилася на базі закладів професійної (професійно-технічної) освіти різних регіонів України та охоплювала констатувальний, формувальний і узагальнювально-аналітичний етапи. Для узагальнення отриманих результатів використано метод індексного оцінювання, що дало можливість визначити інтегральні показники досліджуваних параметрів та простежити динаміку їх змін у процесі впровадження моделі. Результати дослідження засвідчили позитивні зміни за всіма основними напрямками адаптивного управління, зокрема щодо виявлення та врахування потреб і запитів стейкхолдерів, розвитку партнерської взаємодії,

використання результатів моніторингу в процесі прийняття управлінських рішень та підвищення адаптивності управлінської діяльності.

Результативність розробленої моделі підтверджено зростанням інтегрального показника результативності адаптивного управління з 0,622 на початку експериментальної перевірки до 0,740 після її завершення, що відповідає переходу від середнього до достатнього рівня результативності адаптивного управління. Отримані результати свідчать про позитивний вплив запропонованої моделі на якість управлінської діяльності, рівень врахування потреб стейкхолдерів та здатність закладу освіти адаптуватися до викликів воєнного стану й потреб повоєнного відновлення країни.

Достовірність отриманих результатів підтверджено за допомогою статистичної перевірки із використанням критерію Стюдента. Встановлено, що емпіричне значення критерію перевищує його критичне значення при рівні значущості $p \leq 0,05$, що дало підстави відхилити нульову гіпотезу про випадковий характер виявлених змін та підтвердити статистичну значущість отриманих результатів. Це засвідчило ефективність розробленої моделі адаптивного управління та підтвердило висунуту гіпотезу дослідження щодо можливості підвищення результативності управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти на основі її впровадження.

4. Обґрунтовано та розроблено технологію практичної реалізації моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, яка забезпечує послідовне впровадження моделі в управлінську діяльність закладу освіти та досягнення визначених цілей його розвитку. Технологію побудовано як цілісну систему взаємопов'язаних етапів: діагностико-аналітичного, планувально-проектувального, організаційно-виконавчого та моніторингово-коригувального. На діагностико-аналітичному етапі здійснюється виявлення потреб і запитів стейкхолдерів, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування закладу освіти; на планувально-проектувальному

– визначаються цілі, пріоритети та напрями розвитку, розробляються відповідні управлінські рішення; на організаційно-виконавчому – забезпечується реалізація запланованих заходів і розвиток партнерської взаємодії; на моніторингово-коригувальному – здійснюється оцінювання результатів, аналіз досягнутих змін та коригування управлінських рішень відповідно до отриманих результатів. Особливістю розробленої технології є інтеграція механізмів адаптивного управління, постійного зворотного зв'язку та моніторингу результативності, що забезпечує своєчасне реагування на зміни безпекових, соціально-економічних та освітніх умов, підвищує гнучкість управлінської діяльності та сприяє стійкому функціонуванню і розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

5. Розроблено методичні рекомендації щодо впровадження адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни, які ґрунтуються на результатах теоретичного дослідження, моделювання та експериментальної перевірки. Методичні рекомендації спрямовані на забезпечення практичного використання розробленої моделі та технології її реалізації в управлінській діяльності закладів освіти. У рекомендаціях визначено підходи до організації взаємодії зі стейкхолдерами, розвитку державно-приватного партнерства, виявлення та врахування потреб і запитів зацікавлених сторін, використання кваліметричних (факторно-критеріальних) субмоделей для моніторингу результативності адаптивного управління, прийняття адаптивних управлінських рішень та застосування цифрових інструментів управління. Використання розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, результативності управлінської діяльності, адаптивності закладу освіти до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, а також забезпеченню його стійкого функціонування й розвитку в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. Перспективи подальших наукових пошуків пов'язані з удосконаленням кваліметричного інструментарію оцінювання результативності адаптивного управління, розвитком механізмів урахування потреб і запитів стейкхолдерів у процесі прийняття управлінських рішень, теоретичним обґрунтуванням та практичним розвитком державно-приватного партнерства як складової адаптивного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, а також розробленням і впровадженням цифрових систем підтримки адаптивного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Адаптивні процеси в освіті* : зб. матеріалів (тез доп.) 1-го Міжнар. наук. форуму; за заг. ред. Г. В. Єльнікової, М. Л. Ростоки; ред. кол.: Л. О. Ануфрієва, Л. О. Бачієва, З. В. Рябова. Київ-Харків, 2022. Вип. 1(4). 296 с.
2. *Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект* : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.
3. *Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України* : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, І. С. Лапшина, Л. П. Коробович, В. В. Медведь та ін.; за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Тернопіль : Крок, 2015. 420 с.
4. Андрієнко Н. М. Модель адаптивної поведінки підприємства як відкритої системи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 188–193.
5. Ануфрієва О. Л. Кваліметричний підхід до оцінки рівня конкурентоздатності закладу вищої освіти. *Dynamics of the development of world science* : The 4th International Scientific and Practical Conference Vancouver, Canada, December 18–20, 2019. Vancouver, 2019. Рр. 73–85. URL: <https://cutt.ly/pfZUcq2> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Биков В. Ю. *Моделі організаційних систем відкритої освіти* : монографія. Київ : Атіка, 2009. 684 с. ISBN 978-966-326-317-5
7. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. 2024. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
8. Боднар О. Підготовка керівника закладу освіти до адаптивного управління: концептуальні штрихи модернізації. *Адаптивне управління:*

теорія і практика: Серія Педагогіка. 2020. Т. 10. № 19.
[https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-06)

9. Боднар О. Процедури та алгоритми експертного оцінювання. *Народна освіта.* 2007. Вип. 3.
 URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/3/statti/2bodnar/bodnar.htm (дата звернення: 30.10.2025).

10. Бородієнко О. В. Управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти в кризових умовах. *Електронна бібліотека НАПН України.* 2024. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740890> (дата звернення: 19.03.2025).

11. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

12. *Вище художнє професійно-технічне училище № 5 м. Вінниці.* Офіційний сайт. 2026. <https://vhptu5.vn.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

13. *Відділ освіти та молодіжної політики Кілійської міської ради Одеської області.* Офіційний вебсайт відділу освіти. URL: <https://vompkil.od.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

14. *Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент* : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. Київ : Інтерсервіс, 2018. 440 с.
 URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/717836/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%98%D0%AF_%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D0%9B%D0%9C.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

15. Власик О. Експериментальна перевірка моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка.* 2026. Т. 22. № 43.
[https://doi.org/10.33296/2707-0255-22\(43\)-25](https://doi.org/10.33296/2707-0255-22(43)-25)

16. Власик О. В. Заклад професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та розбудови країни. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2023. Т. 5. № 1. С. 1–10.
<https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5137>

17. Власик О. В. Заклад професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та розбудови країни. *Вісник : інформаційно-методичний зб. Навчально-методичного центру професійно-технічної освіти у Закарпатській області*. 2023. № 4. С. 9–18.
 URL: <https://drive.google.com/file/d/1ItPjlcUf2CXSkKGBA4iXCAoxta8qyv-v/view> (дата звернення: 30.10.2025).

18. Власик О., Газдик М. Навчально-практичні центри в системі якісної підготовки кваліфікованих робітників. *Професійна освіта*. 2022. № 3(96). С. 48–51.
 URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734222/1/PTO_3_2022.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

19. Власик О. В. Освітній брендинг як інструмент маркетингу в системі управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Управління розвитком ЗП(ПТ)О на засадах педагогічної логістики: стан, реалії, досвід* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 17 листоп. 2022 р. Київ; Чернівці : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти» НАПН України, 2022.

20. Власик О. В. Роль управлінського досвіду керівника у процесі формування та вибору стратегії закладу освіти. *Точка зростання: кращі практики, впроваджені у професійну освіту Закарпаття* : матеріали Обласної метод. інтернет-конф. Спецвипуск інформаційно-методичного збірника «Вісник». Ужгород, 2026. 155 с. С. 10–13.
 URL: https://drive.google.com/file/d/1FubLacHPYhfxGYgCexKb6CZ8Uz_Q6F5J/view (дата звернення: 30.10.2025).

21. Власик О. В. Свалявський професійний коледж. *Професійна освіта України: вистояли, переможемо, відбудуємо* / ред. Шеремета Ю. А. та

ін. Київ : Альфа-Віта Груп, 2025.

22. Власик О. Характеристика моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Т. 17. № 33. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-17\(33\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0255-17(33)-13)

23. Власик О. Теоретичні аспекти адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Т. 16. № 31. [https://doi.org/10.33296/10.33296/2707-0255-16\(31\)-19](https://doi.org/10.33296/10.33296/2707-0255-16(31)-19)

24. Германсон Г. О., Кравченко Г. Ю., Рябова З. В. Кваліметричне моделювання цифрової культури керівників закладів загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2025. № 4(223). С. 18–23. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2025-4\(223\)-18-23](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2025-4(223)-18-23)

25. Гладкова В., Рябова З., & Пікож Т. (2023). Адаптивна модель прогнозування професійного розвитку працівників закладів освіти в умовах ризику та невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Т. 16. № 31. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-17)

26. Головка М. В. Планування та організація педагогічного експерименту. *Математика в школі*. 2006. № 3. С. 28–31. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738825/1/94.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).

27. Гончаренко С. У. *Український педагогічний словник*. Київ : Вид-во «Либідь», 1997. 376 с. С. 96. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/106820/> (дата звернення: 10.06.2026).

28. Грабовська І. М. Анкетування. *Енциклопедія Сучасної України* / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. Київ : Ін-т енциклопедичних досліджень НАН України, 2001. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19849690>; URL: <https://esu.com.ua/article-44363>

(дата звернення: 24.05.2026).

29. Денисова А. А. Використання методу експертних оцінок у системі моніторингу якості підвищення кваліфікації фахівців галузі професійної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 5(188). С. 39–43. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5\(188\)-39-43](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-39-43);

URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/176348>; (дата звернення: 08.12.2025).

30. Державний навчальний заклад «Вище професійне училище № 34 м. Стрий». Офіційний сайт. URL: <https://vpu34.lviv.ua/> (дата звернення: 08.12.2025).

31. Додон О. Д., Синиченко А. В. Адаптивний менеджмент: особливості прийняття та реалізація управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2026. № 4(60). (Січ 2026). С. 40–48. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.4>

32. Експеримент. *Вікіпедія*. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Експеримент> (дата звернення: 24.05.2026).

33. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом. *Теорія та методика управління освітою*. 2009. № 2. URL: <http://www.tme.umo.edu.ua/docs/2/09yelmtip.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).

34. Єльнікова Г. Моніторинг якості професійно-технічної освіти. *Система роботи ПТНЗ з формування професійно мобільного кваліфікованого робітника*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 23–24 листоп. 2011 р., м. Кривий Ріг. Кривий Ріг: Видав. дім, 2011. С. 5–7.

35. Єльнікова Г. Наукові основи розроблення кваліметричної моделі адаптивного управління професійною (професійно-технічною) освітою в регіоні. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 5. С. 17–24. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5\(188\)-17-24](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-17-24)

36. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Адаптивне управління:*

теорія і практика. Серія: Педагогіка. 2023. Т. 16. № 31.
[https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-01)

37. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Розвиток адаптивних процесів освітньої діяльності в Україні в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка. 2025. Т. 20. № 39.*
[https://doi.org/10.33296/2707-0255-20\(39\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0255-20(39)-02)

38. Єльнікова Г. Закономірності адаптивного управління розвитком професійно-технічної освіти. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. 2015. Вип. 1(9). С. 5–20.* URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/9250> (дата звернення: 10.06.2026).

39. Єльнікова Г. В. *Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01.* Київ, 2005. 641 с.

40. Єльнікова Г. В. Наукові основи розроблення кваліметричної моделі адаптивного управління професійною (професійно-технічною) освітою в регіоні. *Імідж сучасного педагога. 2019. № 5(188). С. 17–24.*
[https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5\(188\)-17-24](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-17-24);
 URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/183014> (дата звернення: 08.12.2025).

41. Єльнікова Г. В., Зайченко О. І., Маслов В. І. та ін. *Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти*; за ред. Г. В. Єльнікової. Київ-Чернівці : Книги-XXI, 2010. 460 с.

42. Єльнікова Г. В. Теоретико-концептуальні підходи до управління професійно-технічною освітою в умовах децентралізації. *Децентралізація управління професійно-технічною освітою : монографія / авт. кол. В. І. Свистун, Д. Д. Айстраханов, Г. В. Єльнікова та ін. Київ : Пед. думка, 2012. 356 с.*

43. Єльнікова Г. В., Рябова З. В. Адаптивні процеси в розробленні та реалізації занять в закладах вищої освіти. *Адаптивні процеси в освіті : зб. матеріалів (тез доп.) 4-го Міжнар. наук. форуму, м. Київ. Київ : Юстон, 2025.*

С. 88–90. ISBN 978-617-8335-42-7 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745080/> (дата звернення: 08.12.2025).

44. Сльникова Г. В., Рябова З. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання загальної середньої освіти в навчальному закладі. *Обрії*. 2008. № 1(26). С. 5–12.

URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107549/8-Elnikova.pdf?sequence=1> (дата звернення: 06.04.2025).

45. Сльникова Г. В. *Технологія інструментарію кількісного вимірювання якості освіти в навчальному закладі*.

URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6922/1/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB._%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1.%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BC..pdf

(дата звернення: 06.04.2025).

46. Заклади освіти в умовах воєнного стану. Рекомендації Державної служби якості освіти про те, як закладам освіти працювати в умовах воєнного стану. *Державна служба якості освіти України*.

URL: <https://sqe.gov.ua/diyalnist/rekomendacii-zakladam-osviti/zakladi-osviti-v-umovakh-voienного-stanu/> (дата звернення: 06.04.2025).

47. *Запорізький технологічний професійний коледж «Моторобудівник»: заклад професійної (професійно-технічної) освіти*.

Офіційний сайт. URL: <https://motorobudivnyk.com.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

48. Кашульський О. М. Модель управління стратегічним розвитком: етапи становлення та напрями еволюції. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 27–3. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-4>

49. *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст*: навч. посібник / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ: Вид-во «Аграрна освіта», 2016. 335 с.

URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/714126/1/Посібник%20Кваліметрія_13.09.2016docx.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

50. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 158–165. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>

51. Кінаш І., Кашка Д. Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». *Актуальні питання економічних наук*. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16971131>

52. Комунальний заклад «Мукачівський професійний політехнічний коледж» Закарпатської обласної ради. Офіційний сайт. URL: <https://vpu3.org.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

53. Комунальний заклад «Свалявський професійний коледж» Закарпатської обласної ради. Офіційний сайт. URL: <https://liceumspbl.uz.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

54. Комунальний заклад «Хустський професійний коледж» Закарпатської обласної ради. Офіційний сайт. URL: <https://www.liceum.in.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

55. Конкурентоздатність як умова професійного становлення фахівців : монографія / Л. М. Сергеева, Т. І. Стойчик. Дніпро : Журфонд, 2020. 181 с.

URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723100/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF%D0%A1%D0%84%D0%A0%D0%93%D0%84%D0%84%D0%92%D0%90%20%D0%A1%D0%A2%D0%9E%D0%99%D0%A7%D0%98%D0%9A.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

56. Костюкевич В. М., Шинкарук О. А., Воронова В. І., Борисова О. В. Педагогічний експеримент. *Основи науково-дослідної роботи здобувачів вищої освіти за ступенями магістра та доктора філософії*

(спеціальність: 017 Фізична культура і спорт) : навч. посібник. Розд. 4.15 / за заг. ред. В. М. Костюкевича, О. А. Шинкарук. Київ : КНТ, 2017. 634 с. С. 401–408. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi56/0041392.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

57. Кравець С. Г. Забезпечення якості професійної (професійно-технічної) освіти: адаптивність та розвиток в умовах невизначеності. *Адаптивні процеси в освіті* : зб. матеріалів (тези доп.) IV Міжнар. наук. форуму, м. Київ, 2025. Х'юстон : Primedia eLaunch LLC, 2025. С. 93–95. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/745027/> (дата звернення: 30.10.2025).

58. Кравець С. Нормативно-правове забезпечення розвитку державноприватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Професійна педагогіка*. 2022. № 1(24). С. 127–137. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.127-137>

59. Кравець С. Г. Структура моделі розвитку проєктної культури педагогів професійного навчання. *Інноваційна професійна освіта. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання* : матеріали XVIII Всеукр. наук.-практ. конф., (звітної) Ін-ту професійної освіти НАПН України, 26 лют. – 07 берез. 2024 р. Київ, 2024. № 1(14). С. 186–189.

60. Кравець С. Структура моделі розвитку проєктної культури педагогів професійного навчання. *Професійна педагогіка*. 2024. № 1(28). С. 187–190. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/741126/1/Kravets%20-187-190.pdf> (дата звернення: 15.06.2026).

61. Кравченко Г. 2022. Методи адаптивного управління розвитком у забезпеченні умов інклюзивного середовища в закладі вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2022. Т. 13. № 25. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-02)

62. Кравченко Г. Ю. Сучасні методи та форми адаптивного управління розвитком кафедри інституту післядипломної педагогічної освіти. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Серія: Педагогіка і психологія*. 2014.

Вип. 45. Ч. 2. С. 162–170.

63. Кравченко Г. Ю. *Теоретичні і методичні засади адаптивного управління розвитком кафедральної системи інститутів післядипломної педагогічної освіти : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 – теорія та методика управління освітою; Держ. вищ. навч. закл. «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2015. 656 с.*

64. Кравченко Г., Коссова-Сіліна Г., & Костина А. Моделювання процесу розвитку інклюзивної компетентності педагога ЗП(ПТ)О в умовах інституту неперервної професійної освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2024. Т. 18. № 35. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-18\(35\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-15)

65. Кравченко Г. Ю., Почуєва О. Моделювання в теорії управління освітніми процесами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Т. 1. № 25. С. 152–155. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/issue/view/57> (дата звернення: 10.06.2026).

66. Кравченко Г. Ю. Проектний підхід у системі підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів. Модернізація післядипломної педагогічної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2012. № 10(129). С. 13–16.

67. Кремень В. Г. *Філософія людиноцентризму в освітньому просторі*. – 2-ге вид. Київ : Т-во «Знання» України, 2011. 520 с.

68. Кузьмич В. К. Людиноцентризм як домінуючий принцип сучасної педагогічної науки. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2016. Вип. 5. С. 127–135.

69. Лукіна Т. О. Кваліметрія. *Енциклопедія освіти* / Нац. акад. пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень; 2-ге вид, допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. С. 437–438. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/729163/1/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F.pdf>

(дата звернення: 10.06.2026).

70. Марусинець М. М. Модель професійної рефлексії вчителя початкових класів. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. праць. 2009. Вип. 13. Ч. 1. С. 72–80.

71. Маслов В. І. Моделювання педагогічних систем: сутність та технологія. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. № 1. С. 15–18.

72. Математичні й статистичні методи. *Бібліотека Studies*. URL: <https://studies.in.ua/ekzamen-pedagogika/1407-matematichn-y-statistichn-metodi.html> (дата звернення: 10.06.2026).

73. Метод Дельфі як метод кількісної оцінки думки експертів. Його переваги і недоліки. *Бібліотека Studies*. URL: <https://tinyurl.com/2yyv3jqz> (дата звернення: 03.12.2025).

74. Метод експертних оцінок. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*. URL: <https://tinyurl.com/238efuaj> (дата звернення: 03.12.2025).

75. Модель. *Великий тлумачний словник сучасної мови*. URL: <https://slovnyk.me/dict/vts/модель> (дата звернення: 15.06.2026).

76. Модель. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Модель> (дата звернення: 15.06.2026).

77. *Моделювання професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних процесів* : монографія / за ред. С. С. Вітвицької. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2019. 304 с.

78. Мороз О. Модель. *Філософський енциклопедичний словник* / голов. ред. В. І. Шинкарук; Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди НАН України. Київ : Абрис, 2002. С. 391.

79. Надвиничний С., Хоміцький Ю. 2026. Сутність та принципи адаптивного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Успіхи досягнення у науці*. 2026. № 2(24). С. 1073–1085. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)-1073-1085](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-1073-1085)

80. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату

адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95–102.
<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.9.95>

81. Наукове моделювання. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*.
 URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Наукове_моделювання (дата звернення: 10.06.2026).

82. Ничкало Н. Г. Людський капітал у мирний час і в добу російської агресії проти України. *Професійна освіта*. 2022. № 4(97). С. 2–4.
 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734223/> (дата звернення: 10.06.2026).

83. Ничкало Н. Г., Пригодій М. А., Базиль Л. О., Гордієнко В. П. Методологічні засади трансформації професійної освіти в контексті цивілізаційних і національних викликів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2026. Т. 8. № 1.
<https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8132>

84. Ничкало Н. Г. Проблема формування сучасного виробничого персоналу в Україні: стратегія і перспективи наукових пошуків. *Педагогіка і психологія професійної освіти: результати досліджень і перспективи* : зб. наук. праць / за ред. І. А. Зязюна, Н. Г. Ничкало; Ін-т педагогіки і психології проф. освіти НАПН України. Київ, 2003. С. 139–153.

85. Ничкало Н. Г. Професійна освіта у 30-літній історії НАПН України. *Професійна освіта*. 2022. № 2(95). С. 2–5.
 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734221/> (дата звернення: 10.06.2026).

86. Ничкало Н., Овчарук О., Гордієнко В., & Іванюк І. (2022). Українська освіта в умовах російської війни: випробування, новий досвід, перспективи. *Вісник кафедри ЮНЕСКО Неперервна професійна освіта XXI століття*. 2022. № 1(5). С. 7–39. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(5\).2022.7-39](https://doi.org/10.35387/ucj.1(5).2022.7-39)

87. Ничкало Н. Г. Українська педагогіка праці у гірку добу війни. *Професійна освіта*. 2022. № 1(94). С. 2–5. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734219> (дата звернення: 10.06.2026).

88. Нікуліна А. С., Сіласва І. Є., Шевчук С. С. Сучасний урок в

професійній школі: проектування, організація, аналіз. *Сучасний урок в професійній організації, аналіз* : метод. посібник. Донецьк : ДІПО ІПП. 2008. 160 с.

89. *Нормативно-правові акти державно-приватного партнерства: Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України України.* (б. д.). 2011. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1dea6858-d3ce-4b5e-8b19-71866909721d&title=NormativnopravovaBaz> (дата звернення: 10.06.2026).

90. *Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти* : монографія / за ред. О. І. Ляшенко. Київ : Пед. думка, 2011. 160 с.

91. *Освіта України в умовах воєнного стану* : інформ.-аналіт. зб. Київ, 2022. 358 с.
URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b12321c4-ead8-44d4-aa85-a2268d23f7b2/content> (дата звернення: 10.06.2026).

92. Остапенко А. В. Систематизація практик забезпечення якості професійної освіти і навчання в Ісландії та Бельгії. *Професійна педагогіка*. 2025. № 1(30). С. 123–131. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2025.30.123-131>

93. Пахота Н. В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 82–85. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_6/16.pdf (дата звернення: 10.06.2026).

94. Педагогічний експеримент : навч.-метод. посібник / укладач : О. Е. Жосан. Кіровоград : Вид-во КОІППО імені Василя Сухомлинського, 2008. 72 с. URL: <https://library.kr.ua/wp-content/elib/zhosan/pedekspnmp.pdf> (дата звернення: 10.06.2026).

95. *Педагогічний консалтинг* : навч. посібник / Т. А. Борова, З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко, О. О. Почуєва. Луцьк : Терен, 2019. 322 с.

96. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством

як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>

97. Пищик О. В. Розвиток комунікативної культури керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах адаптивного управління. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 3. С. 78–85. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-3-78-85>

98. Підходи до організації управління сучасним закладом освіти. Верхньосірогозький ліцей Нижньосірогозької селищної ради Херсонської області. 2025. URL: http://vszosh.ucoz.ua/publ/pidkhodi_do_organizaciji_upravlinnja_suchasnim_zakladom_os_viti/1-1-0-6 (дата звернення: 10.06.2026).

99. Пікельна В. Модульне навчання у професійно-технічних навчальних закладах. *Професійно-технічна освіта*. 2002. № 1. С. 8–11.

100. Пікельна В. С. *Управління школою*: у 2-х ч. Харків : Основа, 2004. Ч. 1. 114 с. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/123456789/4838/1/%D0%9F%D1%96%D0%BA%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%92.%20%D0%A1.%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%8E%20%D0%A7.%201%20%202004.pdf> (дата звернення: 20.06.2026).

101. Пікельна В. С. *Теорія и методика моделювання управлінської діяльності (школознавчий аспект)* : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. Кривий Ріг, 1993. 432 с. С. 251–255.

102. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435–440. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_12_64 (дата звернення: 10.06.2026).

103. Пляка Л. В. Шляхи розвитку резильєнтності у здобувачів вищої

освіти в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. Т. 34(73). № 6. С. 50–55. <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2023.6/09>

104. Поліщук С., Бесарабчук Г. Трансформація освітнього процесу у закладах освіти в умовах воєнного стану: досвід України та світові практики. *Академічні візії*. 2025. Вип. 46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17377430>

105. Помогайбог Б. В. Вертикальний аналіз ризиків ДПП-проектів у розрізі факторів їх формування. *Інвестиції: практика та досвід. Державне управління*. 2017. № 16. С. 120–125. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2017/23.pdf (дата звернення: 20.06.2026).

106. *Посібник з відтворення досвіду успішних партнерств між закладами професійної освіти та бізнесом*. Посібник розроблений в межах проекту «InConnect 2. URL: <https://skills4recovery.org/wp-content/uploads/2026/03/InConnect2-handbook-digital.pdf> (дата звернення: 20.06.2026).

107. Принципи побудови моделей. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/10738798/page:9/> (дата звернення: 10.06.2026).

108. Принципи імітаційного моделювання та експериментів. *LibreTexts*. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Інженерна/Промислове_та_системного_машинобудування/Книга%3A_Beyond_Lean_-_Моделювання_на_практиці_\(Standridge\)/01%3A_Поза_Lean_-_процес_та_принципи/1.04%3A_Принципи_імітаційного_моделювання_та_експериментів](https://ukrayinska.libretexts.org/Інженерна/Промислове_та_системного_машинобудування/Книга%3A_Beyond_Lean_-_Моделювання_на_практиці_(Standridge)/01%3A_Поза_Lean_-_процес_та_принципи/1.04%3A_Принципи_імітаційного_моделювання_та_експериментів) (дата звернення: 10.06.2026).

109. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 10.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#top> (дата звернення: 10.06.2026).

110. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах

професійної (професійно-технічної) освіти : *Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.05.2021 № 509*. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/Metodichni_rekomendacii_PP-TO_SQE_2021.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

111. Про затвердження Переліку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, на базі яких у 2021 році будуть створені навчально-практичні центри сучасної професійної (професійно-технічної) освіти за рахунок коштів державного бюджету : *Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.07.2021 № 846*. URL: <https://osvita.ua/legislation/proftech/83198/> (дата звернення: 03.12.2025).

112. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними : *Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 № 232*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF#top> (дата звернення: 03.12.2025).

113. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України у зв'язку з прийняттям Закону України «Про професійну освіту» : *Постанова Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 № 240*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240-2026-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.05.2026).

114. Про концесію : *Закон України від 03.10.2019 № 155-IX*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#top> (дата звернення: 03.12.2025).

115. Про професійну (професійно-технічну) освіту : *Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

116. Про затвердження Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами закладів професійної (професійно-технічної) освіти виробничого навчання та виробничої практики : *Постанова Кабінету*

Міністрів України від 07.06.1999 № 992.
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/992-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

117. Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах : *Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.05.2006 № 419.*
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0711-06#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

118. Про професійну освіту : *Закон України від 21.08.2025 № 4574-IX.*
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20#Text> (дата звернення: 03.12.2025).

119. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022–2027 роки: *Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2021 № 1619-р.*
 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#top> (дата звернення: 03.12.2025).

120. *Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти* : практ. посібник / О. В. Бородієнко, З. В. Рябова, О. П. Радкевич; за заг. ред. О. В. Бородієнко. Київ : ІПТО НАПН України, 2021. 231 с. URL: <https://cutt.ly/B8Uej04> (дата звернення: 03.12.2025).

121. Професійна освіта. Законодавство. *OSVITA.UA.*
 URL: <https://osvita.ua/legislation/proftech/> (дата звернення: 03.12.2025).

122. Радкевич В. О. Професійна та фахова передвища освіта як фундамент економічної стійкості України: наукові рішення, практичні результати та перспективи розвитку. *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2026. Т. 8. № 1.
<https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8105>

123. Радкевич В. О., Попова В. В., Рябова З. В., Кравець С. Г., Радкевич О. П., Чепуренко Я. О., Вороніна-Пригодій Д. А., Слободяник О.

Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України : метод. посібник. Київ : Ін-т проф. освіти НАПН України, 2023. 171 с. ISBN 978-617-8167-01-1.

124. Радкевич В. О. Принципи розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти в повоєнний час. *Професійна педагогіка*. 2022. № 2(25). С. 104–114.

125. Радкевич В. О., Бородієнко О. В., Кравець С. Г. *Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз із країнами Європейського Союзу)* : наук.-аналіт. матеріали / НАПН України, Ін-т професійної (професійно-технічної) освіти. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2021. 32 с. ISBN 978-617-7894-03-1.

126. Радкевич В. О. (2024). Розвиток національної професійної освіти в умовах війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції України. Розвиток національної професійної освіти в умовах війни, повоєнного відновлення та євроінтеграції України: наук. доповідь на методологіч. семінарі НАПН України, 21 листоп. 2024 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. № 6(2). С. 1–19. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6226>

127. Радкевич В. Сталий розвиток професійної освіти на основі державно-приватного партнерства. *Інноваційна професійна освіта*. 2024. № 6(19). С. 10–32. <https://doi.org/10.32835/2786-619X.2024.6.19.10-32>

128. Радкевич В. О., Єршова Л. М. Стан готовності системи професійної освіти до протидії реальним і потенційним загрозам національній безпеці та національним інтересам України в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. *Професійна педагогіка*. 2022. № 1(24). С. 4–17. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2022.24.4-17>

129. Реалізація кваліметричного підходу до атестації професійно-технічних навчальних закладів / Г. В. Єльнікова, Ю. Дудник, Ю. Вергун. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. 2015. Вип. 8. С. 69–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Profos_2015_8_13 (дата звернення: 03.12.2025).

130. Реєстр педагогічних, науково-педагогічних працівників. ЄДЕБО. URL: <https://info.edbo.gov.ua/pedagog-registry> (дата звернення: 25.05.2026).

131. Рожнова Т. Є. Підготовка керівників закладів освіти під час воєнного стану в умовах змішаного навчання. *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди*: III наук.-практ. конф., м. Київ, 10–11 листоп. 2022 р. Київ, 2022. С. 69–71.

132. Рожнова Т. Є. *Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій* : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06. Київ, 2012. 285 с. С. 15.

133. Романова Г. М. Людиноцентровані кейси інституту професійної освіти НАПН України у трансформації освітньої галузі. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2026. Т. 8. № 1. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8127>

134. Рябова З. В. Інтернет-ресурси як інструментарій маркетингового управління в освіті. *Проблеми освіти* : наук. зб. 2013. Вип. 74. Ч. I. С. 129–134.

135. Рябова З. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_8_24 (дата звернення: 25.05.2026).

136. Рябова З. В. Модель розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Професійна освіта для сталого розвитку: виклики в умовах воєнного стану, результати і перспективи* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 жовт. 2022 р. Київ : ІПО НАПН України, 2022. № 3(4). С. 246–249. ISBN 978-617-8117-13-9

URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734235/1/%D0%A0%D1%8F%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B0_tezy.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

137. Рябова З. В. Моніторинг навчальної діяльності учнів загальноосвітньої школи. *Науково-пізнавальна діяльність учасників*

освітнього процесу навчальних закладів різних рівнів акредитації : зб. наук. праць. Київ : Науковий світ, 2002. С. 192–201.

138. Рябова З., Ануфрієва О. (2026). Методологія кваліметрії в моделюванні стратегій адаптивного управління в освіті. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2026. Т. 22. № 43. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-22\(43\)-31](https://doi.org/10.33296/2707-0255-22(43)-31)

139. Рябова З., Котелевець О. (2022). Консалтинг у закладах освіти в умовах невизначеності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2022. Т. 13. № 25. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-13\(25\)-05](https://doi.org/10.33296/2707-0255-13(25)-05)

140. Рябова З. Моніторинг професійної компетентності майбутніх фахівців. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020. Т. 10. № 19. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-23](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-23)

141. Рябова З. В. Сутність, види та складові змісту маркетингової стратегії розвитку навчального закладу системи післядипломної педагогічної освіти. *Нові технології навчання*. 2011. № 70. С. 194–199.

142. Сергєєва Л. М., Лукіна Т. О., Красильник Ю. С., Пащенко О. В., Стойчик Т. І., Купрієвич В. О. *Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади* : навч. посібник / за наук. ред. Л. М. Сергєєвої, Т. О. Лукіної. Київ : Вид-во Ліра-К, 2017. 124 с.

143. Слободяник О. В. Роль державно-приватного партнерства у розвитку професійної (професійно-технічної) освіти. *Інноваційна професійна освіта* : електронне продов. вид. 2022. Вип. 1(2). С. 220–222.

144. Смагін І. І. Рівні самоорганізації в системі освіти. *STUDENTAM.NET.UA*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/7628/97/> (дата звернення: 10.06.2026).

145. Сорочан Т. М. *Сучасні технології шкільного менеджменту: опорний конспект для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів* : навч. посібник. Луганськ : СПД Рєзніков В. С., 2009. 208 с.

146. Стойчик Т. І., Сулима Т. С., Тарасова О. В. Творча взаємодія у професійній підготовці фахівців для потреб регіону. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2026. Т. 8. № 1. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2026.8141>

147. *Сутність методу моделювання як науковий процес пізнання. Особливості наукового пізнання.*
URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/25551> (дата звернення: 10.06.2026).

148. *Технології розвитку державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти у повоєнний час : практичний посібник / С. Г. Кравець, І. О. Мордоус, В. В. Попова, В. О. Радкевич, З. В. Рябова, Є. С. Царьова, Я. О. Чепуренко; за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ : Ін-т проф. освіти НАПН України, 2023. 195 с.*

149. *Теорія та технологія комплексного оцінювання інноваційного розвитку ЗНЗ : монографія / Л. А. Онищук, Д. О. Пузіков, К. В. Гораш, В. М. Зоц, О. В. Мушка, В. М. Лелюх, О. О. Прохоренко, В. Ю. Варава, М. В. Миньківська / за наук. ред. Д. О. Пузікова. Київ, 2015. 362 с.*
URL: <https://undip.org.ua/library/teoriia-ta-tekhnohohiia-kompleksnoho-otsiniuvannia-innovatsiynoho-rozvytku-znz-monohrafiia/> (дата звернення: 24.05.2026).

150. Термін «Педагогічні (методичні) експерименти» : *Верховна Рада України: термінологія законодавства.*
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/34735> (дата звернення: 24.05.2026).

151. Термін «Технологія» : *Верховна Рада України: термінологія законодавства.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/30271> (дата звернення: 24.05.2026).

152. Технологія. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія.*
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Технологія> (дата звернення: 24.05.2026).

153. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника нової

української школи: виклики часу. *Сучасні досягнення в науці та освіті* : зб. праць XV Міжнар. наук. конф., 16–23 верес. 2020 р., м. Нетанія (Ізраїль). Хмельницький : ХНУ, 2020. С. 11–17.

154. *Трансфер адаптивної методики викладання в закладах професійної (професійно-технічної) освіти у процесі розвитку професійної компетентності педагогічних працівників : метод. вказівки до розроблення і реалізації наукового проєкту для педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти* / Укр. інж.-пед. акад.; упоряд.: Г. В. Єльнікова. Харків : УІПА, 2021. 28 с.

155. Тюхтенко Н. А. Адаптивний менеджмент як важливий чинник повоєнного відновлення України. *Актуальні проблеми розвитку економіки, фінансів, обліку та менеджменту: теорія і практика* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава : ЦФЕНД, 2023. С. 40–43. URL: <https://peers.international/system/files/2023/11/13/2516/adaptyvniy-menedzhment-yak-vazhlyviy-chinnik-povoennogo-vidnovlennya-ukraini.docx> (дата звернення: 24.05.2026).

156. Удовицька Є. А. Сутність і роль державно-приватного партнерства в інноваційному розвитку. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 99-102. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/17.pdf (дата звернення: 24.05.2026).

157. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127>

158. Харагірло В. Є. Сутність і структура готовності до інноваційної діяльності педагогічних працівників закладів професійно-технічної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 1(178). С. 34–38. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/123778> (дата звернення: 24.05.2026).

159. Хоміцький Ю. 2024. Принципи адаптивного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Актуальні*

проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали наук.-практ. конф., м. Тернопіль, трав. 2025 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2025. С. 354. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/64b22386-622c-448c-b7ee-a4121179b120/download> (дата звернення: 21.06.2025).

160. Хоміцький Ю., Черніцький В. Система факторів зовнішнього середовища в системі адаптивного управління підприємством в умовах війни. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : матеріали наук.-практ. конф., м. Тернопіль, трав. 2025 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2025. С. 252–257. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/840> (дата звернення: 21.06.2025).

161. Цілі сталого розвитку для України: регіональний вимір : аналітична доповідь. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Серія «Проблеми регіонального розвитку». 2018. 90 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20180702.pdf> (дата звернення: 24.05.2026).

162. Чепуренко Я. О. 2024 Загальні принципи управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах державно-приватного партнерства. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 11(45). С. 1006-1016. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-11\(45\)-1006-1016](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-11(45)-1006-1016); URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/16692> (дата звернення: 21.06.2025).

163. Чернишов О. Д. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>

164. Що таке PEST-аналіз? *Дія Бізнес*. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_pest_analiz (дата звернення: 24.05.2026).

165. Що таке SWOT-аналіз? *Дія Бізнес*.

URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/scho_take_swot_analiz (дата звернення: 24.05.2026).

166. Щодо визначення рівня розвитку дитини старшого дошкільного віку за допомогою кваліметричної моделі : *Лист Міністерства освіти і науки України від 06.11.2015 № 1/9-535*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-535729-15#Text> (дата звернення: 24.05.2026).

167. PEST-аналіз. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз> (дата звернення: 24.05.2026).

168. Ярощук К., Струганець Б. Адаптація професійної освіти до умов воєнного стану: виклики та шляхи вирішення. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 2025. Т. 189. № 33. С. 99–1041. <https://doi.org/10.58407/visnik.253315>

169. Crossman A. The Differences Between Indexes and Scales. *ThoughtCo*. 2025. URL: <https://www.thoughtco.com/indexes-and-scales-3026544> (дата звернення: 24.05.2026).

170. European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. *European Commission. Brussels*, 2020. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/european-skills-agenda_en (дата звернення: 22.06.2026).

171. Fiscus J. *Reflection in Motion: A Case Study of Reflective Practice in the Composition Classroom* [Doctoral dissertation]. University of Washington, 2018. URL: <http://hdl.handle.net/1773/42299> (дата звернення: 22.06.2026).

172. Gad S. C. Statistical Methods in Toxicology. *Comprehensive Toxicology (Fourth Edition)*. 2026. Vol. 3. Pp. 410–422. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-95488-4.00029-2>

173. Glonti V., Trynchuk V., Khovrak I., Mokhonko G., Shkrobot M., Manvelidze L. Socialization of Organization Sustainable Development Based on the Principles of Corporate Social Responsibility. *Montenegrin Journal of Economics*. 2020. Vol. 16(1). Pp. 169–182. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2020.16-1.11>

174. Kravchenko H., Ryabova Z., Kossova-Silina H., Zamojskyj S., Holovko D. Integration of information technologies into innovative teaching methods: Improving the quality of professional education in the digital age. *Data and Metadata*. 2024. Vol. 3. 3:431. <https://doi.org/10.56294/dm2024431>

175. Lairamore C., George-Paschal L., McCullough K., Grantham M., Head D. A case-based interprofessional education forum improves students' perspectives on the need for collaboration, teamwork, and communication. *MedEdPORTAL, The Journal of Teaching and learning resources*, 2013. Vol. 9. https://doi.org/10.15766/mep_2374-8265.9484

176. Li Y., Li J., Li B., Zhang L., Zeng Z., Zeng W. An Evaluation Index System for Research Efficiency of Research-Oriented Hospitals in China. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*. 2021. Jan-Dec. <https://doi.org/10.1177/00469580211059469>

177. Seshan V., Matua G. A., Raghavan D., Arulappan J., Hashmi I., Roach E. J., Sunderraj S. E., Prince E. J. Case Study Analysis as an Effective Teaching Strategy: Perceptions of Undergraduate Nursing Students From a Middle Eastern Country. *Sage Open Nursing*. 2021 Nov 30. <https://doi.org/10.1177/23779608211059265>

178. *Shaping learning and skills for Europe. A time for commitment*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/4223_en.pdf (дата звернення: 22.06.2026).

179. Skills anticipation and matching in the partner countries of the European Training Foundation. *European Training Foundation*. Turin : ETF, 2021. URL: <https://www.etf.europa.eu> (дата звернення: 22.06.2026).

180. Yelnykova H., Ryabova Z. Adaptive technologies for training of specialists. *IOP Conference Series : Materials Science and Engineering*. IOP Publishing, 2021. T. 1031. № 1. C. 012125. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723203/2/Yelnykova_2021_IOP_Conf_Ser

[Mater. Sci. Eng. 1031_012125.pdf](#) (дата звернення: 22.06.2026).

181. Zamecnik R., Rajnoha R. Strategic Business Performance Management on the Base of Controlling and Managerial Information Support. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 26. Pp. 769–776.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00843-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00843-6)

182. Zepeda S. J. *The Principal as Instructional Leader: A Practical Handbook*. 3rd ed. New York : Routledge, 2012. 320 p.
URL: <https://www.routledge.com/The-Principal-as-Instructional-Leader-A-Practical-Handbook/Zepeda/p/book/9781596672215> (дата звернення: 22.06.2026).

183. Zepeda S. J. *Job-Embedded Professional Development: Support, Collaboration, and Learning in Schools*. New York : Routledge, 2014. 176 p.
URL: <https://www.amazon.com/Sally-J-Zepeda/e/B001ITXBNK> (дата звернення: 22.06.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Методи теоретичного та практичного рівнів адаптивного управління розвитком кафедральної системи ІППО

Джерело: Кравченко Г. Ю. *Теоретичні і методичні засади адаптивного управління розвитком кафедральної системи інститутів післядипломної педагогічної освіти* : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 – теорія та методика управління освітою; Держ. вищ. навч. закл. «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2015. 656 с.

Загальні методи адаптивного управління

Методи: виконання спільних завдань, соціально-психологічні методи, установлення зв'язків при виконанні спільних завдань (спільне вироблення алгоритму виконання, підбір(добір) методів, засобів діяльності, взаємоузгодження дій); моделювання взаємодії, сполучення функції керівників і підлеглих, розподіл завдань, методи регулювання цільових функцій; визначення соціальної мети (треба), власної мети (хочу), власних можливостей (можу) і існуючих обставин (умов, факторів); визначення реалістичної мети як рівнодіючої різноспрямованих сил «треба – хочу – можу»

Специфічні методи адаптивного управління

Методи: сприйняття протилежної позиції як траєкторії власного само творення й прогресивного розвитку; узгодження власного мотиву із зовнішніми умовами і обставинами. вироблення спільної мети, взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності для досягнення спільної мети на основі діалогу; спрямування дії на досягнення спільної мети: самоупорядкування, самонаказу, самоаналізу, коучингу; аналізу діяльності кожного учасника освітнього процесу, виділення факторів і критеріїв діяльності/оцінювання; факторно-критеріальний метод кваліметрії; децентралізації, надання гнучкості, рухомості зв'язків субординації через залучення виконавців і громадськості до управління; методи партнерства і мобільності; децентралізації через надання права виконавцям робити поточні виміри і коригування власних дій, спрямовуючи на досягнення реалістичної мети; децентралізації через зміну зв'язків, виконавців та коригування мети і завдань для її реального досягнення в мінливих умовах; застосування знань, евристичні методи вироблення знань з орієнтацією на забезпечення необхідної інформації для прийняття рішення і виконання завдань

Методи розвитку кафедр і кафедральної системи в контексті адаптивного управління

Методи: рефлексії, спрямовані на рефлексивний розвиток, методи самоспрямування, самоаналізу, самонаказу, самовпливу; маркетингово-моніторингові дослідження щодо рівнів діяльності учасників освітнього процесу; визначення SWOT- аналізу, PEST – аналізу, регулювання взаємодії з зовнішніми структурами;

Метод маркетингу, метод моніторингу, метод кваліметрії, інструментальні методи: мікс-маркет, базові моделі розвитку, норма – зразок (еталон, стандарт) діяльності, базові моделі розвитку учасників освітнього процесу, кафедри та кафедральної системи.

Додаток Б

Таблиця 1

Взаємозв'язок типів і видів уроків теоретичного навчання та виробничого навчання з адаптивними методами освітньої діяльності

Тип уроку	Основна дидактична мета	Використовувані методи та види занять	Адаптивні методи (розробка автора)
Урок засвоєння нового матеріалу	Сприяння і первинне усвідомлення нової навчальної інформації, запам'ятовування основних суттєвих факторів, понять, закономірностей	- розповідь - лекція - бесіда - кіно - екскурсія	Методи: формулювання реалістичної мети, методи взаємовпливу, взаємоприспосовування поведінки, установлення відкритості взаємодії, використання коучингу, оперативного реагування на зміни оточуючого середовища
Урок закріплення і удосконалення нових знань, умінь, навичок	Вторинне усвідомлення нового навчального матеріалу шляхом відтворення та застосування набутих знань у практичній діяльності, набуття їх міцності	- лабораторно-практичні заняття - самостійна робота - вправа - семінар - бесіда	Методи: взаємовпливу, взаємоузгодження цільових установок учителя і учня, поєднання зусиль вчителя і учня в спільній освітній діяльності, методи відкритості взаємодії, створення ситуації додаткової орієнтації (застосування знань, евристичні методи)
Урок узагальнення і систематизації нових знань, умінь, навичок	Узагальнення і систематизація набутих знань, умінь, навичок за темою програми, розвиток творчості та усвідомленої активності учнів, більш глибоке розкриття вузлових питань теми	- ділова гра - конкурс - конференція - аналіз конкретних ситуацій	метод наближення/поєднання різних точок зору (діалогічної адаптації), спрямованої самоорганізації (свідоме самоспрямування дій на мету), методи відкритості взаємодії, рефлексивного розвитку (самоаналізу, діалогу)
Контрольно-перевірочний урок	Виявлення рівня усвідомленості та глибини знань, перевірка і оцінка умінь і навичок, практичного їх застосування, отримання даних для атестації учнів	- контрольна робота - опитування - залік - іспит - анкетування - конкурс - ділова гра	методи спрямованої самоорганізації (самоаналізу, самоупорядкування, самонаказу), рефлексивного розвитку (метод самоаналізу, порівняння власних результатів із результатами інших, визначення ситуації «я серед інших», діалог, метод змагальності, самоспрямування діяльності на власний розвиток)
Комбінований урок	Вирішуються декілька дидактичних цілей попередніх типів уроків	Використовуються елементи деяких попередніх видів уроку	У залежності від мети добираються адаптивні методи

Таблиця 2

**Типи уроків виробничого навчання, класифіковані за змістом,
та адаптивні методи їх реалізації**

Тип уроку	Характеристика змісту уроку	Особливості проведення уроку	Адаптивні методи (розробка автора)
1	2	3	4
Вступний	Знайомство з професією, навчальною майстернею, підприємством-замовником, правилами охорони праці, майбутніми роботами	Пояснення повинно бути зрозумілим, дохідливим, зацікавлювати учнів, супроводжуватись демонстрацією наочних посібників, сучасних джерел інформації	Методи: спільне планування освітньої діяльності, сполучення функції учителя і учнів, виконання спільних завдань (спільне вироблення алгоритму виконання, підбір(добір) методів, засобів діяльності, взаємоузгодження дій, метод передачі ступенів свободи, визначення кінцевого результату освітньої діяльності, факторів і критеріїв їх вимірювання, метод вибору, поєднання контролю і самоконтролю учитель – контроль на вході й виході, учень – супровідний самоконтроль за процесом з поточним коригуванням
Урок вивчення трудових прийомів і операцій	Формування початкових умінь правильно і якісно виконувати прийоми і операції у різних сполученнях за зразком і рекомендаціями інструкційних карток	Обов'язковий показ майстром прийомів і способів виконання трудових дій. Виконання вправ з використанням інструкційних карток	Врахування інтересів учнів як партнерів діяльності, метод «рівний-рівному», методи регулювання цільових функцій учителя та учнів, метод передачі ступенів свободи – розроблення (учитель) і виконання (учень) завдань при різному ступені самостійності

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Урок виконання простих комплексних робіт	Закріплення та вдосконалення умінь з виконання прийомів і способів праці, типових для професії, робіт комплексного характеру, що включають операції у різних сполученнях	Використання інструкційно-технологічних карт, акцентування уваги на правильності, точності виконання операцій, якості навчально-виробничих робіт	Персоналізоване навчання. Адаптивне навчання. Метод кейсів. Фронтальні інтерактивні методи
Урок виконання складних комплексних робіт	Формування умінь і навичок виконання навчально-виробничих робіт, що поєднують усі раніше вивчені технологічні операції і способи праці	Формування професійної самостійності, вироблення навичок і вмінь планування трудових процесів та самоконтролю. Виховання технічної культури	Методи спрямованої самоорганізації (самоаналізу, самоупорядкування, самонаказу). Групові інтерактивні методи. Самостійне виконання складних комплексних робіт
Контрольно-перевірочний урок	Виконання перевірочних робіт, контрольних робіт. Удосконалення умінь і навичок виконання комплексних і складних видів робіт	Планомірне визначення рівня професійних умінь і навичок. Надання повної самостійності у плануванні та здійсненні самоконтролю	Методи рефлексивного розвитку (метод самоаналізу, порівняння власних результатів із результатами інших, визначення ситуації «я серед інших», діалог, метод змагальності, самоспрямування діяльності на власний розвиток). Презентація-контроль для організації самоперевірки, взаємоперевірки

Додаток В

**Зразок SWOT-аналізу розвитку державно-приватного партнерства в
закладі професійної (професійно-технічної) освіти
На основі**

Радкевич В. О., Попова В. В., Рябова З. В., Кравець С. Г.,
Радкевич О. П., Чепуренко Я. О., Вороніна-Пригодій Д. А., Слободяник О.
Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відновлення економіки України : метод. посібник. Київ :
Ін-т проф. освіти НАПН України, 2023. 171 с. ISBN 978-617-8167-01-1.

Сильні сторони (Strengths) Наявність партнерських зв'язків із роботодавцями Функціонування навчально-практичних центрів Наявність кваліфікованих педагогічних кадрів Позитивний досвід співпраці зі стейкхолдерами Наявність проєктних ініціатив та управлінських команд	Слабкі сторони (Weaknesses) Недостатній досвід реалізації проєктів державно-приватного партнерства Обмеженість фінансових ресурсів Недостатня підготовленість персоналу до проєктної діяльності Недостатня інформаційна підтримка партнерської взаємодії Недосконалість окремих механізмів координації партнерів
Можливості (Opportunities) Розширення співпраці з роботодавцями та бізнесом Участь у грантових та міжнародних програмах Залучення інвестицій для оновлення матеріально-технічної бази Розвиток дуальної форми освіти Створення нових освітньо-виробничих кластерів Розширення міжнародного співробітництва	Загрози (Threats) Зниження економічної активності партнерів Скорочення фінансування освітньої галузі Зміни кон'юнктури регіонального ринку праці Міграційні процеси та зменшення контингенту здобувачів освіти Безпекові ризики воєнного стану Нестабільність нормативно-правового середовища

Матриця управлінських рішень за результатами SWOT-аналізу

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	Використання наявного партнерського потенціалу для реалізації спільних проєктів розвитку	Використання сильних сторін закладу для мінімізації впливу зовнішніх загроз
Слабкі сторони (W)	Усунення слабких сторін через залучення ресурсів партнерів та участь у проєктах	Розроблення заходів щодо попередження ризиків і зменшення негативного впливу загроз

Додаток Д

Зразок PEST-аналізу
зовнішнього середовища функціонування закладу професійної
(професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного
відновлення країни
Створено на основі роботи

Проектний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти : практ. посібник / О. В. Бородієнко, З. В. Рябова, О. П. Радкевич; за заг. ред. О. В. Бородієнко. Київ : ІПТО НАПН України, 2021. 231 с. URL: <https://cutt.ly/B8Uej04>

Група чинників	Характеристика чинника	Можливий вплив на діяльність закладу
Політичні (Р)	Реформування системи професійної освіти. Державні програми повоєнного відновлення. Розвиток державно-приватного партнерства	Оновлення змісту освітніх програм. Розширення можливостей участі у проєктах. Залучення додаткових ресурсів
Економічні (Е)	Потреби регіонального ринку праці. Рівень фінансування освіти. Інвестиційна активність бізнесу	Коригування напрямів підготовки. Вплив на матеріально-технічне забезпечення. Можливість реалізації спільних проєктів
Соціальні (S)	Демографічна ситуація. Міграційні процеси. Потреба у перепідготовці населення	Формування контингенту здобувачів освіти. Зміна попиту на освітні послуги. Розширення освітніх програм
Технологічні (Т)	Цифровізація освіти. Розвиток виробничих технологій. Інноваційні освітні технології	Впровадження цифрових технологій управління. Оновлення змісту професійної підготовки. Підвищення якості освітнього процесу

На основі проведеного аналізу визначаються ключові зовнішні чинники, що впливають на діяльність закладу професійної (професійно-технічної) освіти, прогнозуються можливості та обмеження його розвитку, а також обґрунтовуються управлінські рішення щодо адаптації діяльності закладу до умов воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Додаток Е

Кваліметрична субмодель оцінювання стану виявлення та врахування потреб і інтересів стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Примітка. Субмодель розроблено із застосуванням технології факторно-критеріального моделювання професора Г. В. Єльникової

фактор - Ф	вагомість - m	критерії	вагомість - v	коефіцієнт відповідності К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Потреби та очікування роботодавців (Ф ₁).	0,20	1. Потреба роботодавців у фахівцях відповідного профілю	0,30	К1	0,85	0,255	0,17
		2. Очікування роботодавців щодо якості підготовки випускників	0,34	К2	0,85	0,289	
		3. Зацікавленість роботодавців у розвитку партнерства із закладом освіти	0,36	К3	0,85	0,306	
2. Освітні потреби здобувачів освіти (Ф ₂)	0,20	4. Мотивація до здобуття професійної освіти	0,35	К4	0,8	0,28	0,17
		5. Потреби здобувачів освіти щодо організації освітнього процесу	0,30	К5	0,9	0,27	
		6. Освітні та професійні очікування здобувачів освіти	0,35	К6	0,9	0,315	
3. Професійні потреби педагогічних працівників (Ф ₃)	0,20	7. Потреби педагогічних працівників у ресурсному забезпеченні професійної діяльності	0,30	К9	0,75	0,225	0,15
		8. Потреби педагогічних працівників у професійному розвитку	0,30	К10	0,75	0,225	
		9. Потреби педагогічних працівників щодо створення сприятливих умов професійної діяльності	0,40	К11	0,75	0,3	
4. Потреби та напрями партнерської взаємодії зі стейкхолдерами (Ф ₄)	0,20	10. Зацікавленість стейкхолдерів у співпраці із закладом освіти	0,34	К14	0,8	0,272	0,16
		11. Різноманітність форм партнерської взаємодії	0,33	К15	0,8	0,264	
		12. Результативність партнерської взаємодії	0,33	К16	0,85	0,2805	
5. Врахування потреб та інтересів стейкхолдерів в управлінській діяльності (Ф ₅)	0,20	13. Врахування потреб стейкхолдерів у плануванні діяльності закладу освіти	0,12	К17	0,7	0,084	0,09
		14. Врахування потреб стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень	0,20	К18	0,8	0,16	
		15. Врахування потреб стейкхолдерів у діяльності закладу на основі результатів аналізу потреб стейкхолдерів	0,25	К19	0,8	0,2	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00						0,75

Додаток Ж

Кваліметрична (факторно-критеріальна) субмодель оцінювання результативності адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної)

Примітка. Субмодель розроблено із застосуванням технології факторно-критеріального моделювання професора Г. Єльнікової

№	Фактор	Важкість - m	Критерій	Важкість - v	Коефіцієнт відповідності - K	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів
1	Стан виявлення та врахування потреб та інтересів стейкхолдерів (Ф1)	0,23	1. Потреби та очікування роботодавців	0,2	K1	0,8	0,16	0,16
			2. Освітні потреби здобувачів освіти	0,2	K2	0,5	0,10	
			3. Професійні потреби педагогічних працівників	0,2	K3	0,7	0,14	
			4. Потреби та напрями партнерської взаємодії зі стейкхолдерами	0,2	K4	0,7	0,14	
			5. Урахування потреб та інтересів стейкхолдерів в управлінській діяльності	0,2	K5	0,8	0,16	
2	Узгодження потреб і вимог суб'єктів адаптивного управління (Ф2)	0,21	6. Урахування потреб учасників навчально-виробничого процесу	0,2	K6	0,9	0,18	0,17
			7. Узгодження вимог суб'єктів адаптивного управління	0,2	K7	0,75	0,15	
			8. Розвиток суб'єкт-суб'єктних відносин	0,2	K8	0,8	0,16	
			9. Спільне визначення цілей діяльності закладу освіти	0,2	K9	0,9	0,18	
			10. Мотивація до реалізації узгоджених рішень	0,2	K10	0,6	0,12	
3	Ухвалення та реалізація адаптивних управлінських рішень (Ф3)	0,21	11. Свочасність прийняття управлінських рішень	0,2	K11	0,8	0,16	0,13
			12. Обґрунтованість управлінських рішень	0,2	K12	0,5	0,10	
			13. Гнучкість управлінських рішень	0,2	K13	0,9	0,18	
			14. Залучення учасників навчально-виробничого процесу до реалізації рішень	0,2	K14	0,4	0,08	
			15. Результативність виконання управлінських рішень	0,2	K15	0,5	0,10	
4	Розвиток навчально-виробничого середовища закладу освіти (Ф4)	0,11	16. Безпека навчально-виробничого середовища	0,2	K16	0,5	0,1	0,13
			17. Гнучкість організації навчально-виробничого процесу	0,2	K17	0,8	0,16	
			18. Розвиток матеріально-технічної бази	0,2	K18	0,7	0,14	
			19. Цифровізація навчально-виробничого середовища	0,2	K19	0,75	0,15	
			20. Відповідність навчально-виробничого середовища потребам стейкхолдерів	0,6	K13	1	0,60	
5	Партнерська взаємодія та розвиток кадрового потенціалу (Ф5)	0,12	21. Співпраця з роботодавцями	0,2	K21	1	0,20	0,11
			22. Співпраця з громадою та соціальними партнерами	0,3	K22	0,9	0,27	
			23. Професійний розвиток педагогічних працівників	0,1	K23	0,8	0,08	
			24. Командна взаємодія в закладі освіти	0,2	K24	1	0,20	
			25. Участь працівників у розвитку закладу освіти	0,2	K25	0,9	0,18	
6	Результативність адаптивного управління закладом освіти (Ф6)	0,12	26. Задоволеність стейкхолдерів діяльністю закладу освіти	0,2	K26	0,8	0,16	0,11
			27. Якість організації навчально-виробничого процесу	0,2	K27	0,9	0,18	
			28. Досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти	0,2	K28	0,78	0,16	
			29. Стійкість функціонування закладу в умовах змін	0,2	K29	0,9	0,18	
			30. Готовність закладу до подальшого розвитку та повсякденного відновлення	0,2	K30	1	0,20	
Інтегральний показник як Загальна оцінка в частках одиниці $\Phi_{\text{інт.}} =$		1						
$\Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5 + \Phi_6$			0,80					

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Власик О. Теоретичні аспекти адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка.* 2023. Т. 16. № 31. [https://doi.org/10.33296/10.33296/2707-0255-16\(31\)-19](https://doi.org/10.33296/10.33296/2707-0255-16(31)-19)
2. Власик О. Характеристика моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка.* 2023. Т. 17. № 33. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-17\(33\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0255-17(33)-13)
3. Власик О. Експериментальна перевірка моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка.* 2026. Т. 22. № 43. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-22\(43\)-25](https://doi.org/10.33296/2707-0255-22(43)-25)
4. Власик О., Газдик М. Навчально-практичні центри в системі якісної підготовки кваліфікованих робітників. *Професійна освіта.* 2022. № 3(96). С. 48–51. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734222/1/PTO_3_2022.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
5. Власик О. В. Заклад професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та розбудови країни. *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2023. Т. 5. № 1. С. 1–10. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5137>
6. Власик О. В. Освітній брендинг як інструмент маркетингу в системі управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. *Управління розвитком ЗП(ПТ)О на засадах педагогічної логістики: стан, реалії, досвід : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 17 листоп. 2022 р. Київ; Чернівці : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти» НАПН України, 2022.*

7. Власик О. В. Заклад професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та розбудови країни. *Вісник : інформаційно-методичний зб. Навчально-методичного центру професійно-технічної освіти у Закарпатській області*. 2023. № 4. С. 9–18. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ItPjlcUf2CXSkKGbA4iXCAoxta8qyv-v/view> (дата звернення: 30.10.2025).

8. Власик О. В. Свалявський професійний коледж. *Професійна освіта України: вистояли, переможемо, відбудуємо* / ред. Шеремета Ю. А. та ін. Київ : Альфа-Віта Груп, 2025.

9. Власик О. В. Роль управлінського досвіду керівника у процесі формування та вибору стратегії закладу освіти. *Точка зростання: кращі практики, впроваджені у професійну освіту Закарпаття* : матеріали Обласної метод. інтернет-конф. Спецвипуск інформаційно-методичного збірника «Вісник». Ужгород, 2026. 155 с. С. 10–13. URL: https://drive.google.com/file/d/1FubLacHPYhfxGYgCexKb6CZ8Uz_Q6F5J/view (дата звернення: 30.10.2025).



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ДЕРЖАВНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ВИЩЕ ПРОФЕСІЙНЕ УЧИЛИЩЕ №34 м. Стрий»

82400, Львівська обл., м. Стрий, вул. Гайдамацька, 15, тел. (03245)52003, vpu-34@ukr.net СДРПОУ02545471

16.06.26 №288

На №__від __

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження Власика
Олександра Володимировича за темою
«Адаптивне управління закладом професійної
(професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного
відновлення країни»
на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань – 01
Освіта/Педагогіка; спеціальності 011– Освітні, педагогічні науки.*

Видана О. В. Власику про те, що у 2024-2026 р. здійснювалося впровадження моделі та технології адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про належний науковий рівень виконаної роботи і дають підстави стверджувати, що отримані результати та науково-методичне забезпечення реалізації моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни можуть бути успішно використані в системі професійної (професійно-технічної) освіти під час організації та здійснення управлінської діяльності, розроблення стратегій розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та в процесі повоєнного відновлення і трансформації системи професійної (професійно-технічної) освіти України.

Запропонована модель та технологія адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни сприятиме забезпеченню стійкості закладів до кризових викликів, адаптації до змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати доцільність упровадження його результатів у практику управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти та діяльності органів управління у сфері освіти державного, регіонального і місцевого рівнів.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол №14 від 11.06. 2026.).

Директор

Олег КИЗИМА



ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ХУСТСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ КОЛЕДЖ»
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
(КЗ «ХУСТСЬКИЙ ПК» ЗОР)

вул. Свободи, 1, м. Хуст, 90400, тел. факс: (03142) 4-30-16; тел: (03142) 4-37-68, 4-36-89;
web-сайт: www.kseum.in.ua, e-mail: khuslicev10@gmail.com, код згідно з ЄДРПОУ 02543673

Від 15.06.2026 р. № 269

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження Власика
Олександра Володимировича за темою
«Адаптивне управління закладом професійної
(професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного
відновлення країни»
на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань – 01
Освіта/Педагогіка; спеціальності 011– Освітні, педагогічні науки.*

Видана О. В. Власику про те, що у 2024-2026 р. здійснювалося впровадження моделі та технології адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про належний науковий рівень виконаної роботи і дають підстави стверджувати, що отримані результати та науково-методичне забезпечення реалізації моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни можуть бути успішно використані в системі професійної (професійно-технічної) освіти під час організації та здійснення управлінської діяльності, розроблення стратегій розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та в процесі повоєнного відновлення і трансформації системи професійної (професійно-технічної) освіти України.

Запропонована модель та технологія адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни сприятиме забезпеченню стійкості закладів до

кризових викликів, адаптації до змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати доцільність упровадження його результатів у практику управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти та діяльність органів управління у сфері освіти державного, регіонального і місцевого рівнів.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради Комунального закладу «Хустський професійний коледж» Закарпатської обласної ради (протокол №5 від 07.04. 2026 року).



Іван ПОДОЛЕЙ



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ

ВИЩЕ ХУДОЖНЄ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНЕ УЧИЛИЩЕ № 5 м. ВІННИЦЬ

21034, м. Вінниця, Дениса Бадіки, 13.

тел. 27-05-73; 063-260-63-66; 098-224-29-26.

Код 02539890, банк Держказначейська служба України, м. Київ.

МФО 820172, UA728201720344261002200007195; UA568201720344270002000007195

e-mail: vhp5@vhp5.vn.ua

15.06.2026 № 348

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження Власика
Олександра Володимировича за темою
«Адаптивне управління закладом професійної
(професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного
відновлення країни»
на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань – 01
Освіта/Педагогіка; спеціальності 011– Освітні, педагогічні науки.*

Видана О. В. Власику про те, що у 2024-2026 р. здійснювалося впровадження моделі та технології адаптивного управління закладом професійної освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про належний науковий рівень виконаної роботи і дають підстави стверджувати, що одержані результати та науково-методичне забезпечення реалізації моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни можуть бути успішно використані в системі професійної освіти під час організації та здійснення управлінської діяльності, розроблення стратегій розвитку закладу професійної освіти в умовах воєнного стану та в процесі повоєнного відновлення і трансформації системи професійної освіти України.

Запропонована модель та технологія адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та

повоєнного відновлення країни сприятиме забезпеченню стійкості закладів до кризових викликів, адаптації до змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища, швидкому реагуванню на нові виклики та зміни.

Проведене дослідження доводить доцільність упровадження його результатів у практику управління закладами професійної освіти та діяльність органів управління у сфері освіти державного, регіонального і місцевого рівнів.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол №12 від 15.06.2026.).

ДИРЕКТОР



Андрій БЕЗУГЛИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ЗАКЛАД ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ
«ЗАПОРІЗЬКИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ КОЛЕДЖ
«МОТОРОБУДІВНИК»

(ЗП(ПТ)О «Запорізький ТПК «Моторобудівник»)
вул. Павла Чубинського, 146-А, м. Запоріжжя, 69081, тел. (061) 709-68-69
E-mail: college.motorobud@gmail.com Код ЄДРПОУ 37648431

16.06.2026 № 280/01-03

На № _____ від _____

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження Власика
Олександра Володимировича за темою
«Адаптивне управління закладом професійної
(професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного
відновлення країни»*

*на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань – 01
Освіта/Педагогіка; спеціальності 011– Освітні, педагогічні науки.*

Видана О.В. Власику про те, що у 2024-2026 р. здійснювалося впровадження моделі та технології адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про належний науковий рівень виконаної роботи і дають підстави стверджувати, що отримані результати та науково-методичне забезпечення реалізації моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни можуть бути успішно використані в системі професійної (професійно-технічної) освіти під час організації та здійснення управлінської діяльності, розроблення стратегій розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та в процесі повоєнного відновлення і трансформації системи професійної (професійно-технічної) освіти України.

Запропонована модель та технологія адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни сприятиме забезпеченню стійкості закладів до кризових викликів, адаптації до змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати доцільність упровадження його результатів у практику управління закладами професійної

(професійно-технічної) освіти та діяльність органів управління у сфері освіти державного, регіонального і місцевого рівнів.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні на засіданні навчально-методичної ради Заклад професійної (професійно-технічної) освіти «Запорізький технологічний професійний коледж «Моторобудівник» (протокол № 10 від 15.06.2026).

В.о. директора



Антон ПЕНЬКОВ



**ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МУКАЧІВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ КОЛЕДЖ»
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
(МППК)**

✉ вул. Кооперативна, 2, м. Мукачеве, 89600 ☎ тел. /факс (03131) 37081 моб. тел. +380 (99) 530 00 85
E-mail: htsvpu3@gmail.com, web-сайт: www.vpu3.org.ua, код ЄДРПОУ 03566191

22.04.2026 № 25/1

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Власика Олександра Володимировича за темою
«Адаптивне управління закладом професійної
(професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного
відновлення країни»
на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань – 01
Освіта/Педагогіка; спеціальності 011– Освітні, педагогічні науки.*

Видана О.В. Власику про те, що у 2024-2026 р. здійснювалося впровадження моделі та технології адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про належний науковий рівень виконаної роботи і дають підстави стверджувати, що отримані результати та науково-методичне забезпечення реалізації моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни можуть бути успішно використані в системі професійної (професійно-технічної) освіти під час організації та здійснення управлінської діяльності, розроблення стратегій розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та в процесі повоєнного відновлення і трансформації системи професійної (професійно-технічної) освіти України.

Запропонована модель та технологія адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни сприятиме забезпеченню стійкості закладів до кризових викликів, адаптації до змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати доцільність упровадження його результатів у практику управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти та діяльність органів управління у сфері освіти державного, регіонального і місцевого рівнів.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні навчально-методичної ради Комунального закладу «Мукачівський професійний політехнічний коледж» Закарпатської обласної ради (протокол № 5 від 19.03.2026).

В.о. директора



Мирослава ГАЗДИК



ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА РАДА
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «СВАЛЯВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ КОЛЕДЖ»
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

89300 м. Свалява, вул. Шевченка, 15 а тел. моб.0756220612 e-mail: liceumsv@ukr.net, web-
сайт: <https://spk.college.com.ua> код ЄДРПОУ 02543727

14.05.2026 № 01-15/119

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження Власика
Олександра Володимировича за темою
«Адаптивне управління закладом професійної
(професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного
відновлення країни»
на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань – 01
Освіта/Педагогіка; спеціальності 011– Освітні, педагогічні науки.*

Видана О.В. Власику про те, що у 2024-2026 р. здійснювалося впровадження моделі та технології адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про належний науковий рівень виконаної роботи і дають підстави стверджувати, що отримані результати та науково-методичне забезпечення реалізації моделі адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни можуть бути успішно використані в системі професійної (професійно-технічної) освіти під час організації та здійснення управлінської діяльності, розроблення стратегій розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та в процесі повоєнного відновлення і трансформації системи професійної (професійно-технічної) освіти України.

Запропонована модель та технологія адаптивного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни сприятиме забезпеченню стійкості закладів до кризових викликів, адаптації до змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати доцільність впровадження його результатів у практику управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти та діяльність органів управління у сфері освіти державного, регіонального і місцевого рівнів.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 2 від 05.05. 2026р).

Заступник директора
з навчально-виховної роботи



Юлія БІЛАС



ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ

НАКАЗ

від 22 листопада 2021

м. Ужгород

№ 601

*Про проведення експерименту
регіонального рівня за темою
„Забезпечення якості майбутніх
фахівців електротехнічного
профілю в навчально-практичних
центрах закладів професійної
(професійно-технічної) освіти”
на 2021 – 2024 роки у
Свалявському професійному
будівельному ліцеї*

Відповідно до Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 07.11.2000 № 522, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 26.12.2000 № 946/5167 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки від 11.07.2017 № 944), ураховуючи клопотання Свалявського професійного будівельного ліцею від 08.11.2021 р. № 01-15/430, з метою якісної професійної підготовки майбутніх фахівців із професій електротехнічного профілю, апробації інноваційних освітніх підходів та програм з визначення ключових показників ефективності формування професійних компетентностей здобувачів освіти в умовах сучасного ресурсного забезпечення для їх подальшої конкурентоспроможності на ринку праці

НАКАЗУЮ:

1. Провести експеримент регіонального рівня (далі – Експеримент) за темою „Забезпечення якості майбутніх фахівців електротехнічного профілю в навчально-практичних центрах закладів професійної (професійно-технічної) освіти” (листопад 2021 – грудень 2024 рр.) у Свалявському професійному будівельному ліцеї.
2. Затвердити Програму проведення експерименту регіонального рівня за темою „Забезпечення якості майбутніх фахівців електротехнічного профілю в навчально-практичних центрах закладів професійної (професійно-технічної) освіти” (листопад 2021 – грудень 2024 рр.) у Свалявському професійному будівельному ліцеї.

3. Директору Свалявського професійного будівельного ліцею Власику О.В. забезпечити необхідні умови для організації та проведення Експерименту.

4. Навчально-методичному центру професійно-технічної освіти у Закарпатській області (Слюсарєва О.В.):

4.1. Забезпечити організаційно-методичний супровід проведення Експерименту.

4.2. Надавати департаменту освіти і науки, молоді та спорту Закарпатської обласної державної адміністрації звіти про виконання кожного етапу проведення Експерименту.

5. Координацію роботи за виконанням цього наказу покласти на заступника начальника управління – начальника відділу вищої, професійно-технічної освіти і науки управління освіти та науки Довганич О.С.

Директор департаменту



Мар'яна МАРУСИНЕЦЬ

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ департаменту освіти і
науки, молоді та спорту
облдержадміністрації
від 22.11.2021 р. № 601

ПРОГРАМА

проведення експерименту регіонального рівня за темою
„Забезпечення якості майбутніх фахівців електротехнічного
профілю в навчально-практичних центрах закладів професійної
(професійно-технічної) освіти” (листопад 2021 – грудень 2024 рр.)
у Свалявському професійному будівельному ліцеї

№ з/п	Заходи, спрямовані на реалізацію завдань експерименту	Строки виконання	Очікувані результати
I. Констатувальний етап			
1.	Розроблення нормативно-правового й організаційного забезпечення експерименту	листопад 2021 р.	Накази щодо створення творчих груп, плани їх діяльності
2.	Визначення кола партнерів експерименту		Положення про здійснення експериментальної діяльності у Свалявському професійно-будівельному ліцеї
3.	Розроблення науково-методичного супроводу експериментальної діяльності		
4.	Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи закладів професійної (професійно-технічної) освіти щодо підготовки фахівців електротехнічного профілю		Аналітична довідка
5.	Розроблення методики організації професійної підготовки майбутніх фахівців електротехнічного профілю в навчально-практичних центрах закладів професійної (професійно-технічної) освіти	грудень 2021 р.	Методика
6.	Розроблення методики оцінювання та здійснення моніторингу рівня якості професійної підготовки фахівців електротехнічного профілю		Методика Інформаційна довідка
7.	Підготовка звіту про результати констатувального етапу експерименту	січень 2022 р.	Звіт про результати констатувального етапу експерименту
8.	Проведення мікререгіонального семінару за результатами констатувального етапу експерименту		Збірник матеріалів та рекомендації за підсумком проведення семінару

II. Формувальний етап (січень 2022 р. – грудень 2023 р.)

1.	Інформаційне забезпечення експериментальної роботи	впродовж етапу	Електронна платформа навчально-практичного центру, засоби масової інформації
2.	Визначення та обґрунтування організаційно-педагогічних засад професійної підготовки майбутніх фахівців електротехнічного профілю в навчально-практичних центрах закладів професійної (професійно-технічної) освіти	січень-лютий 2022 р.	Модель технології професійної підготовки фахівців електротехнічного профілю в навчально-практичних центрах закладів професійної (професійно-технічної) освіти
3.	Розроблення комплексного навчально-методичного забезпечення професійної підготовки майбутніх фахівців електротехнічного профілю в навчально-практичних центрах закладів професійної (професійно-технічної) освіти	березень-грудень 2022 р.	Навчально-методичний комплекс: - портфоліо навчально-практичного центру; - положення про сертифікацію професійних компетентностей здобувачів освіти; - положення про організацію освітнього процесу в навчально-практичному центрі електротехнічних технологій; - положення про забезпечення внутрішньої системи якості освіти; - програми короткострокової підготовки (майстер-класи, тренінги) за навчальними модулями стандартів професійної (професійно-технічної) освіти з професій „Електромонтажник з освітлення та освітлювальних мереж” (2-3, 4 розряди), „Електромонтажник силових мереж та електроустаткування” (2-3, 4 розряди); - програми стажування та підвищення кваліфікації педагогічних працівників; - пакети поурочно-тематичного планування; - пакети контрольно-оціночних матеріалів для



**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КЗ «СВАЛЯВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ БУДІВЕЛЬНИЙ ЛІЦЕЙ»
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ**

НАКАЗ

Від 22 листопада 2021 р

м. Свалява.

№ 656/1

Про проведення експерименту
регіонального рівня за темою
«Забезпечення якості майбутніх
фахівців електротехнічного профілю
в навчально-практичних центрах
закладів професійної (професійно-технічної)
освіти» на 2021-2024 роки у Свалявському
професійному будівельному ліцеї

Відповідно до Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 07.11.2000 №522, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 26.12.2000 № 946/5167 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки від 11.07.2017 №944), ураховуючи клопотання закладу освіти від 08.11.2021 р. № 01-15/430, наказу Департаменту освіти і науки, молоді та спорту Закарпатської обласної державної адміністрації №601 від 22.11.2021 р., з метою якісної професійної підготовки майбутніх фахівців із професій електротехнічного профілю, апробації інноваційних освітніх підходів та програм з визначення ключових показників ефективності формування професійних компетентностей здобувачів освіти в умовах сучасного ресурсного забезпечення для їх подальшої конкурентоспроможності на ринку праці

НАКАЗУЮ:

1. Провести у Свалявському професійному будівельному ліцеї експеримент регіонального рівня (далі Експеримент) за темою «Забезпечення якості майбутніх фахівців електротехнічного профілю в навчально-практичних центрах професійної (професійно-технічної освіти)» (листопада 2021 - грудень 2024 рр)
2. Створити творчу групу та затвердити програму проведення експерименту

3. Методисту ліцею забезпечити організаційно-методичний супровід проведення Експерименту
4. Контроль за виконанням даного наказу залишаю за собою

Директор



Олександр ВЛАСИК