

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## 2.1. Вихідні методологічні положення управління розвитком професійно-технічної освіти

З точки зору філософії, розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін [58, 537]. Незворотність зберігає систему від циклічного повторення (тобто сталості). Спрямованість забезпечує можливість накопичення змін і виникнення нової якості: від спадної до висхідної; від старої до нової; від простої до складної; від нижчої до вищої; від випадкової до необхідної. За відсутності закономірності відсутній і розвиток, а є тільки хаос – незв'язаний, безпричинний і нескінченний набір випадків [37].

На думку, Л. Мельника, термін «розвиток», по-перше, передбачає впорядкованість. Процес може «розвиватися» за несприятливим сценарієм, що зрештою може привести до краху системи, однак, як правило, при цьому передбачається упорядкований, а не хаотичний, деструктивний процес. По-друге, поняття розвитку значною мірою передбачає певну можливість стохастичності (тобто випадковості) і невизначеності, яка не знімається. Це зумовлюється головним чином тією обставиною, що зміни, які спричиняють розвиток, являють собою піонерні процеси. Вони відбуваються в середовищі, стан якого невідомий заздалегідь і залежить від взаємодії значної кількості випадкових факторів. По-третє, розвиток передбачає зміни системи в результаті її внутрішньої діяльності. Таким чином, процеси розвитку систем передбачають, у першу чергу, активну роль внутрішніх механізмів самоорганізації систем.

Учений вважає, що між процесами самоорганізації і саморозвитку систем існує суперечність. Самоорганізація спрямована на впорядкування системи, що зумовлює досягнення цілком певної стійкості (стабільності)

системи, у той час як саморозвиток однозначно передбачає її зміну. Однак це протиріччя має діалектичний, взаємозумовлений характер. Адже саморозвитку (а отже, і змін) не може бути без самоорганізації. Саме вона забезпечує стан стійкості, при якому система здатна акумулювати енергію, необхідну для подальших її трансформацій.

Таким чином, феномену розвитку властива деяка суперечливість. З одного боку, розвиток передбачає здатність системи зберігати стійкість і протидіяти змінам – без цього не можуть бути забезпечені незворотність і спрямованість. З іншого боку – розвиток нерозривно пов'язаний із здатністю системи до трансформації. Адже розвиток – це насамперед зміни [37, 25–24].

Розвиток є, перш за все, переходом кількісних змін у якісні, оскільки саме в ході цього процесу відбувається рух предметів і явищ від низького до високого, від старого до нового. В об'єктивній дійсності має місце не тільки перехід кількісних змін у якісні, але і зворотній процес – зростання кількості під впливом якісних змін.

Якісна зміна, на відміну від кількісної, виражається поняттям стрибка, тобто переходу кількісних змін в якісні або переходу з одного якісного стану в інший. Саме стрибок є формою розв'язання суперечності між зміною і збереженням, єдності переривчастості й безперервності, визначає стадії перетворення однієї якості в іншу [52].

Система ПТО в цілому й управління цією системою змінюються залежно від економічних, соціокультурних умов у зв'язку з появою на новому етапі розвитку суспільства нових цілей освіти взагалі й ПТО зокрема, зумовлених сучасними потребами особистості, суспільства і держави. Одним із важливих елементів системи управління ПТО в умовах ринкової економіки є її інтеграція в економічний простір країни та адаптація до ринкових умов.

За визначенням економістів-науковців, Україна знаходиться у стані транзитивної<sup>1</sup> економіки – це не тільки перехід від одного суспільного ладу до іншого з метою формування більш ефективної економічної системи, а й

---

<sup>1</sup> Транзитивність – від лат. *transitivus* – перехідний [50, 836]

стадія економічного розвитку країни, що тісно пов'язана з розвитком глобальної економіки та світової економічної системи, що характеризується поширенням процесів глобалізації, глобальної інтеграції, урбанізації, прискоренням темпів науково-технічного прогресу, розвитком інформаційно-комунікаційної сфери, посиленням ролі держави [5, 96].

На сучасному етапі науково-технічної революції характерним є виконання комплексних міждисциплінарних досліджень, у яких важливе значення має взаєморозуміння вчених – представників різних наукових дисциплін і галузей знання. Оскільки предмет дослідження ми розглядаємо в умовах ринкової економіки, доцільним є аналіз найбільш поширених поглядів учених-економістів на суть поняття «економічний розвиток».

У науковій економічній літературі є два поняття «економічний розвиток» й «економічне зростання». Більшість фахівців у галузі економіки, досліджуючи економіку розвинених країн, ототожнюють ці поняття. На думку інших науковців, економічний розвиток необхідний виключно для країн, що розвиваються, а економічного зростання цілком достатньо для розвинених. Так, Р. Датта й Б. Прабін стверджують, що «Економічний розвиток безпосередньо пов'язаний з розвитком слаборозвинених країн або держав, що перебувають у процесі трансформації [62, 252]. Такої ж думки дотримується й А. Медіссон: «Підвищення рівня доходів, як правило, називають економічним зростанням в заможних країнах, а в бідних країнах називається економічним розвитком» [63, 15].

Більш обґрунтованими видаються думки економістів, які вважають, що економічний розвиток ширше поняття, ніж зростання. Так, М. Тодаро зазначає: «Розвиток треба розуміти як багатовимірний процес, що включає реорганізацію та переорієнтацію всієї економічної та соціальної систем. Поряд зі зростанням доходів і виробництва він передбачає радикальні зміни в інституціональній, соціальній і адміністративній структурах, так як і в суспільній свідомості, а в ряді випадків – у традиціях і звичках» [55, 77].

Вітчизняні науковці пропонують таке визначення економічного

розвитку – це процес переходу країни від одного стану економіки до іншого, більш досконалого, тобто якісно нового на основі відповідних структурних та інституціональних зрушень, що комплексно проявляється в якісному вдосконаленні всієї економічної системи [7, 41; 40, 316].

Наприкінці ХХ–ХХІ ст. у світі відбулися глобальні трансформації, що призвели до нового етапу світового розвитку, який характеризується подальшим розвитком процесів силової глобалізації, системної кризи, зміни фундаментальних основ функціонування держав і інститутів та людської цивілізації у цілому. У таких умовах єдиним стратегічним імперативом безпечного конкурентоспроможного розвитку країни та світу є сталий розвиток [5, 94]. При цьому цілком зрозуміло, що держави з визначеним соціальним шляхом і стабільним розвитком, і держави, що знаходяться у перехідному стані з притаманними йому певною невизначеністю та нестабільністю, вимагають різних освітніх систем.

Складнощі перехідного періоду продиктовані деякими ризиками макроекономічного характеру, а саме: нестабільністю економіки, обмеженістю ресурсів для забезпечення системної реалізації усіх завдань і заходів, передбачених стратегією; недостатністю підготовленості органів управління освітою до комплексного вирішення нових завдань, до координації діяльності усіх служб й інституцій.

Наше розуміння розвитку ПТО ґрунтується на таких положеннях: 1) розвиток передбачає досягнення результатів більш високої якості, ніж ті, що отримані в процесі функціонування, еволюційних змін. Нові якості результатів і способи їх досягнення плануються й управляються. 2) сталість розвитку визначається не тільки і не стільки відтворенням кількості та якості досягнутих результатів, скільки сталістю позитивної динаміки прогресивних змін; 3) діалектичність розвитку ПТО передбачає постійність руху вперед і мінливість засобів підтримки цього руху. Вимоги до результатів системи ПТО значно залежать від характеристик суспільства, тому механізми, що підтримують розвиток ПТО, мають змінюватися адекватно соціальним

змінам.

Управління розвитком ПТО є об'єктивною необхідністю, а напрями розвитку повинні визначатися в основному потребами й очікуваннями суспільства, а не потребами освітньої системи. Це можливо при управлінні ПТО як відкритою соціальною системою, де соціальні очікування й задоволеність результатами представлені явно і входять у структуру освітньої системи.

ПТО є важливим компонентом соціального життя. У зв'язку з цим розвиток ПТО як соціальної системи й інституту, а також управління розвитком можливе за умови дотримання ключового принципу – принципу соціальної доцільності змін, застосування якого означає, що розвиток ПТО, в першу чергу, має привести до результатів, що відповідають очікуванням усіх зацікавлених спільнот і задовольняють основні соціальні потреби населення. Управління має бути орієнтованим на досягнення саме таких результатів і забезпечувати розвиток ПТО.

Управління розвитком – це частина управлінського процесу, за допомогою якого забезпечується цілеспрямованість і організованість створення умов, що сприяють стійкому розвитку ПТО і її компонентів в умовах ринкової економіки. Розвиток ПТО розуміємо як процес використання внутрішніх і зовнішніх, реальних і потенційних можливостей для досягнення якісно нових прогресивних освітніх результатів, нових якостей ПТО, що сприяють виконанню її місії й характеризуються позитивною динамікою. Такий розвиток досягається шляхом реалізації системи програм розвитку, об'єднаних загальним баченням результатів змін.

Управління розвитком ПТО ми розглядаємо як процес переходу управління ПТО з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень управління в цілому чи привнесенням в управління якісно нових елементів, властивостей, характеристик.

Управління розвитком ПТО включає: а) адміністрування – сукупність елементів, процесів, відносин, що виникають під впливом адміністративного

механізму (діяльність державних органів управління ПТО різних рівнів) й визначають умови, способи, організацію діяльності об'єктів адміністрування;

б) самоорганізацію системи ПТО – сукупність процесів, елементів, формальних і неформальних структур управління, які реалізують організацію взаємодії зовнішнього середовища і системи ПТО, а також внутрішньосистемні взаємодії, що забезпечують організаційний розвиток, адаптацію освітньої системи до функціонування в умовах ринкової економіки.

Управління розвитком ПТО розуміємо як систему, в якій об'єднані всі процеси, що ведуть до зміни складу, властивостей, структури зв'язків і відносин елементів системи ПТО та включають: інноваційні процеси, що об'єднуються в програми розвитку; процеси кризового розвитку і антикризового управління ПТО взагалі й ПТНЗ зокрема, що ведуть до кількісних і якісних змін у всіх функціональних областях системи, а також контури її управління на основі зворотного зв'язку, в яких вирішуються задачі стратегічного і тактичного управління та запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком.

Аналіз потреб, змін і стану системи освіти як в Україні, так і за кордоном дає підставу виділити і сформулювати основні закономірності розвитку ПТО [20]:

*диверсифікація освіти* – це один з напрямів розвитку, механізм ефективного розвитку в сучасних умовах ринкової економіки. Вона характеризує не будь-які зміни, а тільки ті, що дають змогу повніше використовувати ресурси, забезпечувати відносну стійкість розвитку, задовольняти потреби, що змінюються, підвищувати потенціал розвитку типологічною різноманітністю діяльності, пошуком нових підходів, стратегій тощо;

*закономірність індивідуалізації освіти* відображає зростаючу потребу в індивідуальному виборі дисциплін, формуванні власної програми освіти, розвитку самостійної роботи. Вибір дисциплін учнем сприяє осмисленому

підходу до формування своєї кар'єри, мотивації освітнього процесу, вивчення й усвідомлення особливостей професійної діяльності. Вона здійснюється не тільки за допомогою розробки учнем (студентом) індивідуальної освітньої програми (вибір дисциплін і форм їх освоєння), й за допомогою відповідної організації самостійної роботи. Життя і майбутнє вимагають посилення ролі самостійної роботи в процесах освіти, збільшення її різноманітності й педагогічного змісту. Це має стати головним чинником індивідуалізації освіти;

*закономірність випереджаючої освіти* означає, що освіта не може не реагувати на зміни соціально-економічних умов розвитку. Тільки *випереджаюча* освіта може відповідати потребам сучасного суспільства. Разом з тим особливості освіти виявляються і в тому, що це одна з консервативних сфер суспільного розвитку. І тут немає суперечності. Саме в освіті накопичується інтелектуальний потенціал суспільства, який і дає змогу здійснювати у відповідних умовах випереджаючу освіту. Вся історія розвитку освіти від стародавніх часів до теперішнього часу показує, що в освіті формуються найстійкіші традиції, а отже вона є головним стабілізуючим і антикризовим чинником в різних поворотах історії;

*закономірність безперервної освіти.* Постійне поповнення знань не стільки збільшує їх обсяг, скільки змінює їх якість та підвищує інтелектуальний потенціал особистості. Система освіти повинна передбачати можливість безперервної освіти – здобування другої, третьої, додаткової освіти, підвищення кваліфікації, розвитку здібностей і потреб самоосвіти. Це тенденція сьогодення і майбутнього, чинник якості освіти;

*закономірність інтенсифікації освіти* ґрунтується на тому, що обсяг інформації й обсяг знань у процесах розвитку науки постійно зростає високими темпами. Цей процес не має завершення, він нескінченний. Збільшувати терміни здобуття освіти неможливо безкінечно. Це вимагає не тільки безперервності освіти, а й інтенсифікації її отримання. Вона залежить від інтелектуального потенціалу того, хто навчається, нових методів

інформаційного і методичного забезпечення, структури освітньої програми, синергетичних властивостей змісту дисциплін, мотивації освіти, комфортності умов здобуваття освіти;

*закономірність комп'ютеризації освіти* – це закономірність насичення освітніх процесів сучасною комп'ютерною технікою. Але головне тут не стільки в самій техніці, скільки в розробці й ефективному використанні мультимедійних, комп'ютерних програм навчання. Вони розвивають якості образного і варіативного мислення, структуризації матеріалу, проектування концепцій, логіки навчальної дисципліни тощо. Поєднання педагогічної діяльності викладача і використання мультимедійних програм навчання підвищує можливості педагогічного мистецтва і розвитку творчого потенціалу учня;

*закономірність креативізації освіти* виявляється в зростанні ролі творчого підходу у вирішенні сучасних проблем, умінні визначати і вибирати альтернативу, розвитку індивідуальних здібностей, здорового скептичного мислення. Сучасний фахівець повинен бути не виконавцем, а творцем. Креативність освіти визначає багато чинників, а саме: зміст освітніх програм, технологію і методику навчання, інформаційне забезпечення освітнього процесу, творчий потенціал викладача тощо;

*закономірність зростання якості освіти.* Потреба в освіті виявляється як у кількісному, так і в якісному відношенні. Якість розширює діапазон керованих характеристик, дає змогу вирішувати багато проблем реформування освіти. Якість відображає відповідність цілей розвитку освіти і засобів їх досягнення. Вимоги до якості освіти змінюються і зростають у міру розвитку суспільства, виробництва, економіки і науки;

*закономірність циклічності і багатоступінчатості освіти.* Демократизація освіти, потреба підвищувати її якість і технологічну різноманітність знаходять своє віддзеркалення в циклічності освітніх процесів і багатоступінчатості системи освіти. Ця закономірність є своєрідним продовженням закономірностей безперервності і диверсифікації



освіти. Циклічність освіти дає можливість переривати її процес для практичної перевірки правильності вибору області професійної діяльності. Вона дає змогу послідовно підвищувати рівень професійної підготовки, переключатися на інші види освіти (суміжні спеціальності або спеціалізації). Вона відображає технологію освіти – формування компетентності;

*закономірність зміни цільових установок освіти.* Цілі освіти в загальних тенденціях суспільного розвитку помітно змінюються. Якщо раніше головним завданням освітнього процесу було підготувати фахівця, здатного вирішувати проблеми в певній області діяльності, то сьогодні виникла потреба і з боку особистості, і з боку суспільства у формуванні людського капіталу. Освіта стає капіталом як окремої людини, так і суспільства в цілому;

*закономірність інтернаціоналізації освіти* спричинена економічним і соціально-політичним зближенням країн і виражається в необхідності забезпечення сумісності освіти, формування загального освітнього простору. Інтернаціоналізація освіти не означає його уніфікацію, що знищує своєрідність і позитивні національні традиції. Це взаємозбагачення змісту освіти, аналіз і використання позитивного зарубіжного досвіду і на цій основі – підвищення ефективності освіти.

Важливу роль у процесі розвитку ПТО відіграли Укази Президента «Про додаткові заходи щодо вдосконалення професійно-технічної освіти в Україні» № 1102/2004 від 18 вересня 2004 р. [41], «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 р.» № 344/2013 від 25 червня 2013 р. [43], «Про Національний план дій щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»: Указ Президента України № 187/2012 від 12 березня 2012 р. [42].

Особлива увага в цих документах акцентується на пріоритетних напрямках управління розвитком ПТО:

- 1) децентралізація управління освітою: подолати надмірну

централізацію управління освітою; повноваження і відповідальність більшою мірою делегувати на рівень навчального закладу; стимулювати розвиток конкуренції між навчальними закладами різних типів та форм власності у наданні якісних освітніх послуг. У перспективі – закріплення за учнями державних коштів, що виділяються на навчання, за принципом «гроші ходять за дитиною»; надання навчальним закладам повноважень самостійно обирати програми навчання, навчальні підручники та посібники з числа допущених Міністерством освіти і науки України до використання, а також працювати за власними робочими навчальними та виховними програмами, що розроблені на основі обраних, з урахуванням запитів та інтересів учнів і потреб місцевої громади.

2) автономія навчальних закладів: забезпечення на практиці автономії навчальних закладів та державно-громадського управління ними; стимулювання навчальних закладів до автономії в адмініструванні, кадровій і бюджетній політиці; посилення відповідальності навчальних закладів за якість наданими ними освітніх послуг;

3) приведення освіти у відповідність до стандартів ЄС: модернізація державних стандартів освіти; вони не тільки визначатимуть мінімальні результати (компетенції) та відобразатимуть зміст, але й розкриватимуть обов'язкові умови та ресурси, необхідні для реалізації стандарту.

## **2.2. Методологічні підходи до управління розвитком професійно-технічної освіти**

Під системою способів організації та здійснення пізнавальної і практичної діяльності у освітній сфері, що включає підсистему способів досліджень (понять, принципів, підходів, методів, норм, парадигм тощо) управління освітою та підсистему способів (принципів, підходів, методів, методик, процедур, технологій тощо) управлінської діяльності суб'єктів управління освітою, ми розуміємо *методологію управління освітою*. Вона тісно пов'язана з теоретичними знаннями, які слугують основою її розвитку і

водночас самі розвиваються за допомогою нових методологічних засобів. Відповідно до цього концепції, закономірності, моделі й теорії управління освітою не лише виконують функції опису, пояснення, передбачення виникнення, існування і розвитку певних управлінських явищ в освітній галузі, вони виконують також методологічні функції, а саме: надають наукову обґрунтованість практиці управління освітою взагалі й ПТО зокрема та виступають як теоретична основа методології управління освітою [25].

Методологія управління освітою схильна до постійних змін. Вона збагачується, підкоряючись вимогам глибшого пізнання управлінських процесів і відносин, які, у свою чергу, також знаходяться в постійному розвитку.

Методологія управління освітою виконує кілька функцій: пізнавальну (пов'язану з вивченням суті управлінських відносин в освітній галузі); описову (збирає, систематизує, каталогізує дані про наукову і практичну сторону управління освітою); пояснювальну (пояснює, чому і в яких умовах в управлінні освітою були використані ті чи інші пізнавальні засоби); прогностичну (спираючись на аналіз минулого і сьогодення в управлінні освітою, визначає перспективні шляхи зміни в управлінській діяльності недалекого майбутнього); контрольну (здійснює контроль за організацією процесу управління, зокрема з погляду того, наскільки правильно використовуються пізнавальні засоби і наскільки повно та цілісно вивчений той чи інший об'єкт управління); оцінну (чи відповідає дана система управління освітою основним тенденціям розвитку суспільства, соціальним очікуванням, потребам й інтересам людей); освітньо-виховну (поширює знання про управління, його основні функції, цілі, механізми); прикладну (розробляє науковообґрунтовані рекомендації по вдосконаленню системи управління освітою і її елементів). У цих функціях виражається практична спрямованість методології управління освітою.

Управління – це комплексна наука, що охоплює психологічні, технічні, економічні, соціальні та інші аспекти, тому її можна віднести до

інтегральних, багатоаспектних, міждисциплінарних наук. Метою управління як науки, є розроблення теорії управління, наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійке, надійне, перспективне й ефективне функціонування систем управління.

Ефективність і якість управління розвитком ПТО визначаються, перш за все, обґрунтованістю методології вирішення проблем, тобто підходів, принципів, методів. Підхід – це дослідницька позиція, методологічна система, яка визначається на початку дослідження з метою досягнення більшої інструментальної визначеності дослідника при вивченні об'єкта дослідження [25, 100].

Нині є низка підходів до управління освітньою системою. Так, у сучасному науковому пізнанні особливого значення набувають такі загальнонаукові підходи, як системний, структурний, функціональний, алгоритмічний, імовірнісний, інформаційний [26, 52]. Загальнонаукова методологія педагогіки, на думку вчених, може бути представлена низкою підходів: системний, комплексний, особистісний, діяльнісний, полісуб'єктний (діалогічний), культурологічний, етнопедагогічний, антропологічний, аксіологічний, акмеологічний, цілісний, синтетичний, інтуїтивістський, історичний [24].

Підходи до управління освітньою системою С. Немченко умовно поділяє на три групи: *техноцентровані* (функціональний (проблемно-функціональний)), *людиноцентровані* (мотиваційний (мотиваційний програмно-цільовий), культурологічний, рефлексивно-інноваційний, акмеологічний, аксіологічний, партисипативний, гуманістичний), *синтетичні* (ситуаційний, оптимізаційний, дослідницький, кібернетичний, системний (системно-аспектний, системно-діяльнісний, системно-структурний, системно-функціональний), синергетичний, рефлексивний, адаптивний, діяльнісний, комунікативний, маркетинговий, кваліметричний) [57, 25–38]; С. Наумов – на загальнонаукові (системний, синергетичний, програмно-цільовий, кібернетичний) і педагогічні (комплексний,

антропоцентричний, ситуаційний, акмеологічний, регіональний, кваліметричний) [30, 34]. Шапошніковою Н. обґрунтовано необхідність оновлення управлінського механізму сучасного професійно-технічного училища засобами педагогічного менеджменту; з позицій системного підходу розкрито суть професійно-технічного училища як суб'єкта ринкової економіки і об'єкта педагогічного менеджменту [60, 5].

Масштабність, різноманіття зв'язків і відносин, природних, технічних, соціальних процесів вимагають не окремого їх вивчення, а як єдиного цілого, із залученням багатьох галузей знань. Зв'язки і відносини між складними об'єктами підпорядковуються різним законам і не можуть бути з'ясовані за допомогою одного підходу. Тому при дослідженні проблем управління розвитком ПТО дослідники застосовують широкий спектр методологічних підходів.

«Методологічною основою реформування освіти для сталого розвитку, визначення закономірностей перебудови педагогічної системи виступає теорія синергетики, що визначає характерні особливості розвитку системи освіти, якій притаманні функціональна нестабільність, самоорганізація, взаємопроникнення та нелінійність процесів розвитку. Це зумовлює значну варіативність розвитку системи освіти, ефективність якої повинна ґрунтуватися на аналізі результатів цілепокладання, цілереалізації та ціледосягнення» [28, 147].

Синергетичний аспект в управлінні розвитком ПТО актуалізується в умовах невизначеності. Динаміка суспільного розвитку, мінливість умов навколишнього середовища зумовлюють необхідність *синергетичного підходу* до управління розвитком ПТО. Оволодіння синергетичним підходом дає змогу зрозуміти, як із хаосу виникає впорядкована складна система, усвідомити універсальну єдність світу, його нелінійність, багатofакторність, ймовірність, поліваріантність шляхів розвитку. Синергетика фіксує такі універсальні риси системних утворень, як відкритість, організацію, цілісність і розвиток. Їх емерджентність, системний ефект, коли на рівні цілісної

системи спостерігаються нові системні якості, що не виявляються серед властивостей окремих елементів, котрі складають систему [27].

З позицій сучасних поглядів синергетики, концепція управління розвитком ПТО визначається трьома принципами, а саме: системністю, динамізмом, самоорганізацією. Системність ґрунтується на визнанні цілісності, структурної впорядкованості, взаємозалежності компонентів, що утворюють систему ПТО. Динамізм зумовлюється неможливістю існування відкритих систем поза рухом і розвитком. Самоорганізація відкритих систем залежить від рівня складності системи та від умов розвитку [46, 67–77].

Основні положення синергетики відображені в уявленні про нелінійність, стохастичність управлінських закономірностей, особливості їхніх проявів у конкретних управлінських ситуаціях, а також у залежності цих закономірностей від зовнішніх і внутрішніх умов процесу управління ПТО.

*Системний підхід* є методологією системного дослідження, при якому зосереджується увага на одержанні універсального знання про системні об'єкти, їхню якісну визначеність, закономірності існування, механізми взаємодії, що формують цілісність компонентів, характер і змістові зв'язки та відносини.

За системного підходу управління ПТО розглядають як сукупність взаємозалежних елементів, що утворюють систему. Цей підхід є сучасним засобом аналізу будь-яких систем (об'єктів, процесів, явищ), їх функціонування й розвитку.

Управління розвитком ПТО націлене на прогресивність та на незворотність змін, на підтримку саморозвитку системи. Режим розвитку більш ефективний для якісних змін в системі, які проявляються в оновленні всіх структурних компонентів системи ПТО і зв'язків між ними.

ПТО та її структурні елементи від державного рівня до рівня ПТНЗ розглядаються нами як відкриті соціальні системи, що принципово змінює парадигму управління за рахунок включення нових суб'єктів управління, які

вимагають істотних трансформацій їх взаємодії, ролі в процесі проектування розвитку ПТО в умовах ринкової економіки.

Системний підхід до управління розвитком ПТО сприяє:

формуванню цілісної, інтегративної моделі управління розвитком ПТО, у якій окремі компоненти аналізуються не задля їхнього пізнання, а з метою з'ясування їх ролі у збереженні її стійкості, стабільності та розвитку;

пізнанню навколишнього середовища, що впливає на цілісність системи, її розвитку, оскільки система ПТО як цілісний об'єкт, що взаємодіє з зовнішнім світом, залежить від інших систем. Тому глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх зв'язків системи дає можливість створити цілісну наукову картину;

підбору методологічних принципів, закономірностей, методів і прийомів, які забезпечують створення інтегративної моделі управління розвитком ПТО.

*Комплексний підхід* до управління розвитком ПТО передбачає врахування різнопланових (політичних, економічних, соціальних, екологічних, правових, психологічних, демографічних тощо) аспектів управління ПТО та їх взаємозв'язок. Теоретично цей підхід у порівнянні з іншими є більш пріоритетним, оскільки всебічно охоплює всі сфери функціонування системи ПТО, однак цей факт водночас утруднює його практичну реалізацію щодо управління розвитком цієї системи.

У категорії «комплексний підхід» родовим є поняття «комплекс». У довідковій літературі воно визначається як сукупність предметів, явищ, дій, властивостей, що становлять одне ціле [34, 874]. Комплексний підхід означає діяльність з урахуванням всебічності процесу або явища, всіх істотних причин, що впливають на розвиток, а також використання різних засобів для досягнення поставленої мети. У загальному плані він зумовлений діалектичним взаємозв'язком процесів і явищ дійсності, їх взаємозалежністю. Таким чином, його треба розглядати як принцип управління взагалі, у тому числі й освітньою галуззю.

Комплексний підхід дає змогу адекватно відобразити реальний процес управління розвитком ПТО як виключно складне, багатофакторне явище, усвідомити не тільки все різноманіття його складових, але і дає можливість ефективно управляти ним, впливати на нього відповідно до внутрішніх закономірностей і логіки його розвитку. Отже, такий підхід є найбільш універсальним засобом оптимізації всього процесу управління розвитком ПТО.

Комплексність вивчення умов, чинників, засобів, способів, меж формування й реалізації соціальних механізмів управління розвитком ПТО в умовах змін досягається системним дослідженням трансформацій в освіті, його зв'язків з динамічним зовнішнім середовищем, соціальних очікувань щодо результатів і якості ПТО, сучасних тенденцій в системах, що управляють освітою, можливості й готовності суб'єктів управління до активної взаємодії у процесі управління розвитком ПТО в умовах ринкової економіки.

*Функціональний підхід* є загальнонауковим, оскільки може бути застосованим у будь-якій галузі знань. Але галузь адекватного його використання складають об'єкти, для яких зв'язки і відносини з навколишнім середовищем є істотними, визначальними – зміни, стійкість і збереження об'єктів. Функціональний підхід – необхідна умова дослідження феномена керування і пов'язаних з ним інформаційних процесів. Керування й інформація є типовими функціональними властивостями систем [26, 52].

Функціональний підхід орієнтує на виявлення особливостей функціонування системи ПТО. Управління, з позиції даного підходу, розглядається як цілісний процес реалізації управлінських функцій. До числа функцій управління належать: планування, організація, мотивація, керівництво, координація, комунікація, контроль, прийняття рішень. Система управління розвитком ПТО в рамках функціонального підходу представляється як ієрархічна структура взаємопов'язаних процесів реалізації функцій управління. Співвідношення даних функцій щодо



діяльності органу управління визначає напрям вирішення завдань, пов'язаних зі специфікою керованих об'єктів. У разі управління розвитком ПТО такими завданнями може виступати розроблення і впровадження управлінських інновацій. Так, наприклад, інноваційним механізмом управління розвитком ПТО є розвинена система соціального партнерства. Формування організаційної культури ПТНЗ також має стати невід'ємною частиною стратегічного й оперативного управління і постійно знаходитися у полі зору суб'єктів управління навчального закладу, оскільки наявність сильної і стійкої організаційної культури, адекватної швидкозмінному навколишньому середовищу, є одним з найважливіших конкурентних переваг, чинників успіху ПТНЗ.

Недостатньо якісна реалізація управлінських функцій зумовлена недоліками організаційних структур й організаційних механізмів управління ПТО, що актуалізує в контексті нашого дослідження структурний підхід.

На думку науковців [57, 31], системний підхід подальшого розвитку здобув у системно-структурному підході, який передбачає наявність компонентів (підрозділів, складових) об'єктивних прямих і зворотних взаємозв'язків між ними, їх взаємодію та ієрархічну підпорядкованість, зв'язок із зовнішнім середовищем.

Структура – сукупність стійких зв'язків об'єкта, які забезпечують збереження його основних властивостей при різноманітних внутрішніх і зовнішніх змінах; основна характеристика системи, її інваріантний аспект [58, 629]. Структуру варто розглядати як певний спосіб взаємозв'язку, поєднання елементів цілого. Структура цілого, що розглядається під кутом зору категорій «якості» і «кількості», є єдністю якісної і кількісної сторін складових її елементів. Під якісною стороною розуміється визначеність кожного елемента, що зумовлює виникнення цілого. Кількісна сторона виражається, по-перше, в певній кількості елементів, по-друге, у визначеній, у сенсі «кількісного», взаємозв'язці елементів цілого, від чого залежить специфічна його природа, єдність цих двох сторін, їх співвідношення в тому,

що будь-яке реальне ціле має свою структуру, об'єктивно існує, розгортається в часі і просторі, й у цьому сенсі представляє єдність якості й кількості. У той же час, структура цілого, будучи стійкою, не є абсолютно незмінною, вона змінюється за необхідністю, що є наслідком кількісного зростання елементів, їх взаємозв'язків, що і приводить до якісних перетворень.

На основі аналізу організаційних структур управління ПТО можна зробити висновки про те, що їм притаманні певні недоліки, а саме:

- ці структури недостатньо гнучкі;
- не відображають всього необхідного для управління розвитком ПТО складу управлінських функцій;
- відсутнє оптимальне співвідношення функцій, спрямованих на забезпечення функціонування й розвитку ПТО;
- в організаційних структурах нерозвинуті горизонтальні зв'язки між підрозділами, що призводить до дублювання, неузгодженості в діях;
- у структурі органів управління відчувається відсутність підрозділів і фахівців, які займаються розвитком ПТО;
- відсутня кореляція між цілями й функціями різних суб'єктів управління і конкретним формулюванням їх функціональних обов'язків;
- має місце створення підрозділів і посад у системі управління ПТО без необхідного обґрунтування, зв'язку з потребами об'єкта й необхідними функціями; нові об'єкти часто «не вбудовані» в загальну організаційну структуру;
- в багатьох органах управління порушуються межі діапазону контролю, що прирікає управлінську діяльність на неефективність;
- наявна недостатня спеціалізація управлінських функцій (особливо на рівні навчального закладу й обласному);
- в системах управління існує внутрішня конкуренція і конфлікти між підрозділами, що свідчить про неузгодженість між приватними й загальними інтересами;

– структури управління не мають цільового характеру, вони не орієнтовані на конкретні кінцеві результати;

– наявна невідповідність між повноваженнями й відповідальністю різних суб'єктів управління, особливо в процесі делегування завдань з вищих рівнів на нижчі;

– потужність й реальна значимість окремих підрозділів органу управління (особливо на регіональному рівні) часто не відповідає заявленим пріоритетам (наприклад, часто має місце явна гіпертрофія органів, які курують шкільну освіту);

– загальна різноманітність типів організаційних структур управління відстає від реального різноманіття об'єктів і потреб, практично немає проектних, програмно-цільових структур.

На сьогодні *діяльнісний підхід* є одним із найбільш затребуваних для пояснення більшості соціальних процесів і явищ взагалі й в освітній галузі зокрема. Систему управління розглядають як таку, що має певну мету, спрямовану на конкретний об'єкт або суб'єкт, яка досягається сукупністю певних способів або методів, засобів і дій через діяльність управлінців, що призводять до певного запланованого результату [57, 36].

Як наукова категорія «діяльність» недостатньо з'ясована. Складність проблеми з'ясування суті поняття «діяльність» зумовлена низкою причин і обставин. Зокрема, по-перше, воно з'явилося в науковому обігу дуже давно, набагато раніше таких ключових понять, як «управління», «мотивація» тощо. По-друге, поняття «діяльність» як у минулому, так і зараз є певною граничною абстракцією, що відображає водночас елементарні акти буття, і глибинні його підвалини. Переважно цим і пояснюється актуальність проблеми цього терміна в науці й практиці [29]. По-третє, часто відбувається полісемія в розумінні смислу діяльності, якої неможливо уникнути [54].

Значний внесок у виокремлення діяльності як особливої дійсності та предмета наукового вивчення було зроблено представниками німецької класичної філософії – Й. Фіхте, Ф. Шеллінгом і Г. Гегелем. Наприклад,

німецький філософ Г. Гегель стверджував, що людська соціальна діяльність має розглядатися не як атрибут окремої людини, а як вихідна універсальна цілісність, більш широка, ніж самі «люди». Не окремі індивіди створюють і виробляють діяльність, а навпаки – вона сама «захоплює» їх і примушує «вести» себе певним чином. Цю думку підтримував російський науковець, філософ і методолог Г. Щедровицький, стверджуючи, що «поза діяльністю немає ні засобів виробництва, ні знаків, ні предметів мистецтва; без діяльності немає самих людей» [61].

Психологи виокремлюють три аспекти аналізу діяльності: генетичний, структурно-функціональний і динамічний.

У генетичному аспекті вихідною формою будь-якої людської діяльності є спільна соціальна діяльність, а механізмом розвитку психіки людини виступає інтеріоризація, що забезпечує засвоєння нею суспільно-історичного досвіду шляхом перетворення соціальної діяльності в індивідуальну. У процесі інтеріоризації відбувається також перехід зовнішньої за формою протікання діяльності у внутрішню.

В основі структурно-функціонального аналізу діяльності лежить принцип виокремлення «одиниць» (Л. Виготський), при дотриманні якого та чи інша реальність розкладається на «одиниці», що містять у собі основні властивості, характерні цій реальності як цілому. Ієрархічні взаємозв'язки між одиницями діяльності динамічні та рухливі. Залежно від місця об'єкта, що відбивається, у структурі діяльності змінюються зміст психічного відображення та його рівень (усвідомлюваний, неусвідомлюваний) і вид регуляції діяльності (довільний, мимовільний).

У динамічному аспекті діяльності досліджуються механізми, які забезпечують рух самої діяльності. Це – надситуативна активність, що визначає саморозвиток діяльності і виникнення її нових форм; настанова, що зумовлює стійкий характер цілеспрямованої діяльності у дійсності, яка постійно змінюється.

Щедровицький Г. представляв «...діяльність перш за все як дуже

складну структуру, складену із різних елементів і зв'язків між ними; більш того, вона, очевидно, є поліструктурою, тобто складається з багатьох ніби накладених одна на одну структур, а кожна з них, у свою чергу, складається з багатьох часткових структур та ієрархована»; «діяльність, яка взята в своїй мінімальній об'єктивній цілісності, виступила як «розмита» у часі: різні її частини та елементи реалізуються в різний час, і разом з тим між ними існують такі зв'язки і залежності, які (завдяки якимось специфічним механізмам) діють весь цей час і об'єднують всі елементи в одну цілісну структуру».

Філософи акцентують увагу на тому, що діяльність людини є соціальним явищем, адже вона завжди пов'язана із суспільним життям:

– суспільне життя – це реальний життєвий процес людини (особи, соціальної групи, класу, суспільства), що відбувається в конкретно-історичних умовах і характеризується певною системою видів і форм діяльності як способу свідомого перетворення дійсності [2];

– діяльність – це специфічна людська форма розвитку прийомів і засобів ставлення до світу, вона є цілеспрямованою зміною дійсності... [12];

– діяльність – це передусім доцільний матеріально-практичний і духовний вплив суб'єкта на об'єкт, у процесі якого змінюється як зовнішній об'єкт, так і суб'єкт, який на нього впливає [6]. Отже, діяльність – це взаємодія суб'єкта з об'єктивним світом, у процесі якої відтворюються, розвиваються і вдосконалюються духовні, культурні та матеріальні цінності.

Таким чином, діяльність – це складний і своєрідний процес, який не зводиться до простого задоволення потреб, а переважно визначається цілями й вимогами суспільства. Діяльнісний підхід в управлінні розвитком ПТО передбачає взаємну зумовленість становлення діяльності й суб'єкта управління в управлінському процесі через його особистісний і діяльнісний аспекти.

*Інтеграційний підхід* до управління розвитком ПТО націлений на посилення взаємозв'язків між окремими підсистемами і елементами системи

ПТО, стадіями життєвого циклу об'єкта управління, рівнями управління по вертикалі, суб'єктами управління по горизонталі.

Інтеграція – це поглиблення співпраці суб'єктів управління ПТО, управління взаємодією і взаємозв'язками між компонентами системи управління ПТО. Вона забезпечує поглиблення і конкретизацію взаємозв'язків між окремими їх підсистемами. Наприклад, підсистема ПТНЗ, що управляє, на підставі дослідження ринку, доводить до підрозділів конкретні показники щодо кількості і якості освітніх послуг, витрат ресурсів, термінів виконання робіт, і на цій основі досягаються поставлені цілі. Така узгодженість дає змогу забезпечити оперативність управління й раціональність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів навчального закладу, впровадження інноваційних технологій у навчальних процес, покращення контролю за виконанням прийнятих рішень.

Придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки є безліч чинників як в самій освітній системі, так і в зовнішньому середовищі, немає єдиного ефективного підходу в управлінні, який відповідає конкретній ситуації, максимально адаптований до неї.

*Ситуаційний підхід* був розроблений в США в кінці 60 х рр. ХХ в. У рамках даного підходу заперечується можливість висунення будь-яких універсальних принципів управління діяльністю поза контекстом діяльності, специфіки ситуації, типу завдань, що вирішуються, зовнішнього середовища тощо. Прихильники ситуаційного підходу вважають, що організація є дуже складною і динамічною системою, і поза контекстом ситуації неможливо сформулювати універсальні вимоги до ефективної її організації. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між навчальними закладами, намагається визначити значущі змінні ситуації і їх вплив на ефективність діяльності ПТНЗ. Саме варіативність внутрішніх змінних зумовлює можливість вирішення проблеми гнучкості й адаптивності до зовнішнього середовища.

Одним із центральних понять, використовуваних представниками

ситуаційного підходу, є категорія управлінської ситуації. Управлінська ситуація – це сукупність усіх внутрішніх і зовнішніх умов, що визначають закономірності розвитку і функціонування ПТНЗ. Прихильниками ситуаційного підходу був висунутий постулат, згідно якого кожному типу управлінських ситуацій відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, засобів, стратегії і структури.

Ситуаційний підхід вніс значний внесок у розвиток теорії управління. Він містить конкретні рекомендації по застосуванню наукових концепцій, принципів, методів залежно від ситуації, що склалася, і умов зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що пріоритетність методів управління визначається ситуацією. Через те, що існує безліч факторів як у самій системі, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного «кращого» методу управління. Щодо конкретної управлінської ситуації найефективнішим є той, що найбільш повно відповідає її суті.

*Процесний підхід* заснований на розгляді функцій управління як процесу взаємозв'язаних між собою дій. Загальний процес діяльності організації складається з сукупності процесів діяльності її членів, кожен з яких, у свою чергу, представляє сукупність виконуваних функцій, що складаються з низки взаємозв'язаних процесів.

Управління, засноване на неперервності взаємопов'язаних управлінських рішень і функцій ґрунтується на процесному підході. Перевагою такого підходу є неперервність управління на стику окремих функцій, які виконуються певними управлінськими підрозділами та суб'єктами управління на різних ієрархічних рівнях. Використання цього поняття означає, що в системі існує управління видами діяльності, які взаємодіють і взаємопов'язані між собою, оскільки процесний підхід передбачає чітке визначення процесів, їх взаємодій і взаємозв'язків. Кожна управлінська функція – це також процес. Отже, процес управління є поєднанням усіх функцій. Якість виконання попереднього етапу – необхідна

умова забезпечення якості виконання наступного етапу (функції). У цьому й виражається взаємозалежність функцій. Процес управління відображає рекомендовану послідовність виконання основних функцій управління, точніше, послідовність початку дій з виконання функцій, оскільки здійснення багатоконтурного зворотного зв'язку приводить до одночасного здійснення функцій. Саме процесний підхід до управління дає змогу побачити взаємозв'язок і взаємозалежність функцій управління. Процесний підхід трактує управління як серію безпосередніх взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі вже є процесом, значною мірою визначають успіх діяльності системи в цілому й кожного елемента системи зокрема.

*Поведінковий підхід* базується на концепції підвищення ефективності системи за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Цей підхід полягає у застосуванні в управлінні результатів досліджень людської поведінки з метою повного використання потенціалу кожного працівника шляхом розкриття його можливостей і творчих здібностей. Метою поведінкового підходу є надання допомоги суб'єкту управління системи ПТО в усвідомленні власних можливостей. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності ПТО за рахунок підвищення ролі людських ресурсів. Наука про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і системи в цілому.

Механізми управління розвитком ПТО – це динамічна структура гнучкої взаємодії суб'єктів управління, характер якої визначається поведінкою цих суб'єктів. Механізми управління виконують регулюючу й мобілізуючу функції, що проявляється в активізації суб'єктів управління й зміні їх цільових і ціннісних установок процесу проектування змін у ПТО, забезпечує зв'язок і взаємозумовленість управлінських рішень.

*Інформаційний підхід* – виділення і дослідження інформаційного аспекту різних явищ дійсності. У науковій літературі інформаційний підхід визначається як сукупність методів наукового пізнання, принципів, умов, що відображають інформаційний аспект дійсності, забезпечуються



інформатикою та реалізуються у процесі інформаційно-аналітичної діяльності [39, 137]. Наукою усвідомлюється факт, що без вивчення феномена інформації пізнання світу не може бути повним. У межах інформаційного підходу головне завдання дослідження полягає у визначенні потоків інформації, їхніх обсягів, способів кодування, алгоритмів переробки. Інформаційний підхід дає змогу розглядати управління як інформаційну систему. Екстраполюючи визначення Л. Калініної [18, 57] на систему ПТО, зазначимо, що інформаційне управління ПТО – це складний багатогранний і нелінійний процес суб'єкт-суб'єктної, суб'єкт-об'єктної та об'єкт-об'єктної взаємодії на основі отримання, аналізу, опрацювання, обміну, накопичення та використання інформації; взаємодії та взаємозв'язку підсистем ПТО і зовнішнього середовища у просторі й часі, спрямованим на організування, проектування і координацію програм, проектів, заходів щодо досягнення встановленої мети функціонування й розвитку.

До методологічних підходів управління розвитком ПТО ми відносимо *дослідницький підхід*, який забезпечує наукове обґрунтування цього процесу. В його основу покладено ідею посилення наукового обґрунтування управління розвитком ПТО, підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень. Об'єктивність оцінювання динаміки розвитку ПТО та обґрунтованість висновків можливі лише за умови володіння суб'єктами управління ПТО дослідницькими методами.

*Стратегічний підхід* ґрунтується на концепції управління, основою якої є розробка і реалізація стратегії управління розвитком ПТО, яка дає змогу прогнозувати зміни в зовнішньому й внутрішньому середовищах та готувати систему ПТО до більш ефективного використання своїх можливостей, мінімального впливу зовнішніх негативних чинників, інтегрувати функції й процеси системи ПТО в одну всеохоплюючу, поєднуючу стратегію. Стратегічний підхід передбачає формулювання мети системи ПТО, визначення її цілей, проведення стратегічного аналізу, розроблення й реалізацію стратегії, стратегічний контроль. Цей підхід до

управління розвитком ПТО дає можливість визначити довгостроковий напрям свого розвитку, оцінити свою ефективність у довгостроковій перспективі, забезпечити професійне складання планів, ефективно контролювати і впроваджувати ці плани, здійснювати постійне оцінювання функціонування системи (структурних елементів) і результатів діяльності. Стратегічний підхід спрямований на координацію різних функціональних елементів системи й забезпечення їхньої взаємодії, а також, щоб оптимально і конструктивно використовувати взаємозалежності між ними. Стратегічний підхід уможлиблює перетворення мети системи в зрозумілі й очевидні задачі; ці задачі – на стратегії, які можна було б застосовувати; зі стратегій викристалізувалися б цілі; ці цілі (а отже, й мета, задачі і стратегії) накладалися б на будь-які проекти чи програми розвитку ПТО.

*Адаптивний підхід* передбачає взаємовплив, який викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів управління системи ПТО на діалогічній основі, яка забезпечується спільним виробленням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. Основним завданням адаптивного управління є спрямування розвитку керованої системи у бажаному напрямі в умовах нестабільності [14, 139]. Адаптивний підхід сприяє саморозвитку суб'єктів управління, спрямовує на самоуправління, пристосовуючи функціонування системи ПТО до внутрішніх потреб і зовнішніх вимог; кооперації та взаємодії суб'єктів управління на всіх ієрархічних рівнях та етапах управлінського циклу з урахуванням поточних ситуацій; забезпеченню цілісності системи та її переходу на новий рівень розвитку за рахунок саморозвитку її окремих елементів.

Завдяки *культурологічному підходу* до управління в науковий обіг введено понятійний блок – організаційна культура. Тут поєдналися три фактори: системні, поведінкові й соціокультурні, що підсилює увагу до людського потенціалу як суб'єктів, так і об'єктів управління. Культурологічний підхід – це сукупність методологічних прийомів, які

забезпечують аналіз сфери управлінської діяльності через призму системоутворюючих культурологічних понять «культура», «культурні зразки», «норми та цінності», «уклад і спосіб життя», «культурна діяльність», «інтереси» [57, 26]. Організаційна культура важлива тому, що може впливати (й фактично впливає) на всі аспекти діяльності в структурних підрозділах системи ПТО, і звичайно ж, в значній мірі визначає її потенціал змін. Розвиток культури для організації є винятково важливим, оскільки впливає на мотивацію суб'єктів управління, привабливість установи, що відображається на зниженні плинності кадрів, моральність працівника і його ділову репутацію, продуктивність, якість і ефективність діяльності, характер міжособистісних стосунків і ділових відносин, ставлення до роботи, новаторство й творчий потенціал. Ми погоджуємось з думкою Ф. Боаса, який стверджує, що локальний тип культури, який є результатом дифузійних процесів, необхідно розглядати не як автоматичний додаток до будь-якого типу культури, а як щонайліпший стимул для розвитку [4].

При здійсненні управління розвитком ПТО ефективність *кваліметричного підходу* цілком залежить від інформації про стан об'єкта управління. Взагалі можливість вимірювання стану об'єкта є ключовим моментом будь-якого управління та складає суть керування освітніми системами. Зазначене виявляється в зіставленні поточних результатів вимірювання існуючого стану об'єкта із заданими. Відхилення від них є сигналом для здійснення управлінських впливів, які мають повернути систему до запрограмованого стану. Взагалі за допомогою кваліметричного підходу можна отримати об'єктивну точну інформацію про стан об'єкта як у стабільному стані, так і в стані нерівноваги [57, 38].

*Маркетинговий підхід* передбачає орієнтацію управління розвитком ПТО при вирішенні будь-яких завдань на споживача, зокрема на зміни його вимог до освітніх послуг та максимальне задоволення його потреб.

Професійно-технічна освіта – це галузь економіки, сфера здійснення конкретної суспільної діяльності, а також економічної. ПТО як найважливіша

складова економіки розвивається в тісному взаємозв'язку з іншими галузями на основі об'єктивних економічних законів. Однак дія економічних законів у сфері освіти має свою специфіку: сьогодні очевидна тенденція інтеграції ринкових і державних засад у функціонуванні ПТО.

Виробляючи специфічний товар – освітні послуги, освіта як галузь належить до виробничої сфери, хоча й нематеріального виробництва. Роль нематеріального виробництва в сучасному інформаційному суспільстві постійно зростає. Економіка високорозвинених країн, фактично, вже стала економікою послуг [36, 176].

Освітні послуги передбачають виконання різних видів (педагогічної, виховної, наукової) діяльності працівниками сфери освіти з метою задоволення потреб окремих людей та всього суспільства в отриманні знань та інформації, оволодінні певними навичками та вміннями [17, 19].

Освітні послуги нематеріальні, невідчутні до моменту придбання. Їх доводиться набувати, вірячи «на слово», результат їх придбання не може бути відомим заздалегідь, і тому покупець не може бути впевненим в їхній якості до кінця. Щоб переконати споживача придбати освітню послугу, виробники прагнуть формалізувати найбільш значущі для нього параметри послуги і надати їх по можливості наочно: навчальні плани і програми; інформація про методи, форми і умови надання послуг, сертифікати, ліцензії, дипломи.

Особливості освітніх послуг також полягають у:

– неможливості відокремлення послуги від суб'єктів (конкретних педагогічних працівників), які надають їх. Будь-яка заміна викладача може змінити процес і результат надання освітньої послуги, а отже, змінити і попит;

– непостійності якості, що пов'язано, перш за все, з неможливістю відокремлення послуги від суб'єктів-виконавців (педагогічних працівників), а також з неможливістю і недоцільністю визначення жорстких стандартів на процесі і результати надання освітніх послуг;

– неможливості збереження: з одного боку, це неможливість заготовити послуги в повному обсязі, складувати їх як матеріальний товар в очікуванні зростання попиту, з іншого, – природне для людини забування отриманої інформації, знань.

Проте є різні погляди на особливості освітніх послуг [19].

Ринок освітніх послуг як система економічних відносин щодо їх купівлі-продажу в сучасних соціально-економічних умовах ринкової економіки функціонує на засадах маркетингу.

*Маркетинг у сфері освіти* – це філософія, стратегія, тактика відносин і взаємодій споживачів та виробників освітніх послуг в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох боків. Цільовий результат маркетингової діяльності – це забезпечення рентабельності через найбільш ефективне задоволення потреб: особи – в освіті, навчального закладу – в розвитку і добробуті працівників, організацій – в зростанні кадрового потенціалу, суспільства – в розширеному відтворенні інтелектуального потенціалу [38].

Для виробників освітніх послуг ступінь прихильності маркетингу як філософії ринку визначається ступенем переходу від виробничо-збутової орієнтації навчального закладу до ринкової та маркетингової (табл. 2.1) [38]:

*Таблиця 2.1*

### **Порівняння виробничо-збутової й маркетингової орієнтації навчального закладу**

#### **Виробнича орієнтація**

1. Надаються тільки ті послуги, які традиційні для даного навчального закладу або які покладені на нього керівними органами системи освіти, галузі

2. Асортимент освітніх послуг досить вузький, традиційний, оновлюється поволі (так дешевше і простіше). Самі освітні процеси і технології освітніх послуг, що надаються, негнучкі

#### **Ринкова орієнтація**

1. Надаються (в основному) ті освітні послуги, які користуються попитом на ринку. Відповідно до цього здійснюється перебудова потенціалу і всієї системи функціонування навчального закладу

2. Асортимент освітніх послуг достатньо широкий і інтенсивно оновлюється з урахуванням вимог споживачів, суспільства, науково-технічного прогресу. Відповідно, процеси і технології надання освітніх послуг гнучкі

3. Ціни на освітні послуги (в т.ч. розміри бюджетного фінансування), що надаються, формуються виходячи з нормативів витрат, затверджених вищестоящими органами, а також виходячи із затвердженого плану прийому і фактичних величин фінансування. Поняття прибутку або відсутнє, або лише вводиться в обіг з орієнтиром на собівартість освітніх послуг. Все це, втім, не заважає освітнім установам довільно визначати ціни на окремі освітні послуги.

4. Реклама й інші форми комунікацій зі споживачами і можливими посередниками при просуванні освітніх послуг не розвинені, оскільки розподіл і збут раніше відбувалися централізоване, а зараз передані до рук самих випускників.

5. Керують навчальним закладом, як правило, фахівці певного профілю підготовки, що найчастіше не мають потенціалу, досвіду і навіть бажання працювати в ринковому руслі.

6. Дослідження мало пов'язані з потребами і особливостями конкретних груп потенційних споживачів освітніх послуг.

7. Функції керівництва комерційними відносинами навчального закладу з іншими учасниками ринку часто покладені на працівників, далеких від основного профілю діяльності закладу

3. Ціни на освітні послуги формуються під впливом ринку, конкурентів, величини платоспроможного попиту. При цьому стрижньовим компонентом цінової політики установи виступає не сама по собі ціна освітніх послуг, а в комплексі з величинами прогнозованого ефекту і потрібних додаткових витрат споживачів на використання, споживання освітніх послуг, включаючи процеси їх освоєння.

4. Комунікаційна діяльність ведеться активно, направлена на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг, на можливих посередників. Просування і продажі освітніх послуг децентралізовані.

5. У керівництві навчального закладу стратегічні рішення готуються і приймаються працівниками, компетентними в кон'юктурі освітніх послуг, у питаннях ринкової економіки. У зв'язку з цим може бути введена посада заступника директора з маркетингу.

6. Дослідження ведуться у сфері прогнозування кон'юктури ринку освітніх послуг.

7. У організаційній структурі навчального закладу формується підрозділ (відділ, служба, група) маркетингу, що несе відповідальність за комерційні успіхи й імідж навчального закладу та володіє повноваженнями контролювати й ефективно забезпечувати виконання своїх рекомендацій функціональними та іншими підрозділами навчального закладу.

Гриценко І. пропонує базові принципи концепції маркетингу ПТНЗ:

– навчальний процес має орієнтуватися на споживачів робочої сили – роботодавців. Це передбачає виявлення їх можливостей щодо реального

найму робітників, оцінювання їх вимог до структури необхідних професій, виходячи з яких, повинні здійснюватися заходи з підготовки відповідних категорій працівників;

– має враховуватися орієнтація на цілі, що висуваються іншими суб'єктами ринкових відносин – найнятими робітниками: формування їх кваліфікаційного і професійного складу, здатності адаптуватися до умов змінного попиту; вимог, що пред'являються ними до рівня оплати праці, умов виробництва, режиму роботи і відпочинку; психологічні переваги, мотиви поведінки тощо;

– має реалізовуватися орієнтація на системний підхід. Усі види діяльності, пов'язані з виявленням потреб роботодавців і вступників, в умовах маркетингу повинні забезпечуватися системою зворотного зв'язку, тобто корекції навчальних планів, форм і методів проведення інформаційної кампанії тощо;

– базовим принципом маркетингу має бути його орієнтація на довгострокову перспективу. Його прийоми і методи повинні забезпечувати суб'єктам ринку праці можливість бути більш інформованими про тенденції зміни ринку праці, виробляти ефективні способи ринкової поведінки, які розраховані на успішність не тільки в поточній ситуації, але й на перспективу. Для реалізації цього принципу необхідні регулярні маркетингові дослідження, прогнозування ситуації на ринку праці та відповідне планування [13, 71–72].

На думку науковців [35, 54], специфіка маркетингу освітніх послуг полягає ще й у тому, що навчальний заклад має:

– ретельно дослідити поведінку потенційних абітурієнтів, їхні побажання, запити, стан і динаміку попиту та пропозиції, умови здійснення освітньої діяльності;

– створити умови для максимального пристосування навчального закладу до вимог ринку праці, до структури попиту та пропозиції, виходячи з довгострокової перспективи;

– інформувати потенційних споживачів та впливати на них за допомогою інструментів маркетингу (кількість спеціальностей, вартість навчання, статус навчального закладу, можливість отримання практичних навичок, соціально-побутові умови окремого навчального закладу тощо).

Вирішення проблем прогнозування освітніх послуг і їх попиту підвищує надійність й ефективність розвитку ПТНЗ в умовах ринкової економіки, що може бути досягнуто реалізацією маркетингового управління взагалі й створенням маркетингової служби зокрема.

### **2.2.1. Закономірності і принципи управління розвитком професійно-технічної освіти**

В управлінській теорії використовуються різні підходи до опису провідних закономірностей процесу управління: як виконання функції; як рух системи від мети до заданого результату; як система взаємовідносин «керівник – підлеглий»; як інформаційний процес; як процес прийняття й реалізації управлінського рішення [53, 86].

Закономірності управління розвитком ПТО тому і є закономірностями, що їх вимоги і зв'язки, які вони встановлюють, так або інакше проявлять своє реальне існування. Проте ці зв'язки, якщо вони виникають стихійно, не обов'язково виявляються гармонійно, своєчасно. Суспільство зацікавлене в тому, щоб ПТО розвивалася не тільки в унісон суспільним потребам та інтересам, але і з певним їх випередженням. Для цього необхідно регулярно реформувати освіту, приводити її у відповідність з умовами суспільного розвитку, що змінюються, досягненнями науково-технічного прогресу і можливостями ресурсного забезпечення.

*Закономірності* – це істотні явища природи і суспільного життя, а також взаємозв'язки між ними, що об'єктивно існують, є стійкими, необхідними та повторюваними. Знання закономірностей створює вихідні умови наукового пізнання, а також, у свою чергу, є засобом обґрунтування та розвитку знань, зокрема виявлення нових закономірностей та формування



принципів. Без дослідження, розуміння і практичного врахування закономірностей управління втрачає характер науково обґрунтованого процесу й не може бути ефективним. Безумовно, не всі закономірності виявлені та добре вивчені. Цей процес відбувається неперервно і становить суть наукового пізнання. Водночас вже відомі численні закономірності, нехтування якими в управлінні, зокрема при прийнятті управлінських рішень, може призвести до того, що поставлені цілі не будуть досягнуті.

*Закономірності цілепокладання.* Це закономірності, пов'язані з процесом формування цілей, серед яких найбільш важливими, з погляду застосування на практиці, є такі: залежність уявлення про мету та способи її структуризації від стадії ознайомлення з об'єктом (процесом); залежність мети від внутрішніх та зовнішніх чинників; неможливість зведення завдання формулювання загальної мети до завдання її структуризації; прояв у структурі цілей закономірності цілісності. За результатами досліджень сучасних авторів, цілепокладання приводить до значного підвищення ефективності діяльності, причому жоден з відомих на сьогодні методів мотивації не може призвести до аналогічних результатів. Спосіб, у який здійснюється постановка цілей, не настільки важливий, як сам факт, що цілі існують та визначено напрями діяльності.

*Закономірність ефективності управлінських рішень та дій.* Проявляється в залежності управлінських рішень і дій від характеру управлінських проблем (ситуацій), від організаційних умов, в яких приймаються рішення і здійснюються управлінські дії, а також від особистісних характеристик і стану суб'єктів управління. Безумовно, чим складніша і масштабніша проблема, чим гірші умови організації роботи, чим нижча кваліфікація і менший досвід управлінців, чим менше вони зацікавлені в результатах своєї праці, тим менше шансів отримати ефективні управлінські рішення. Все це загальновідомо, проте повне дотримання рекомендацій щодо ефективності управлінських рішень та дій у практиці управління залишається першочерговою проблемою. За висловом

нобелівського лауреата Г. Саймона, часто те, що за розумінням управлінців необхідно робити, відрізняється від того, що вони роблять насправді.

*Закономірність ієрархічності.* Проявляється в тому, що на кожному рівні ієрархії виникають властивості, які не можуть бути виведені як сума властивостей елементів цього рівня. Вперше ця закономірність була досліджена американським ученим М. Месаровичем і є дуже важливою для розуміння соціальних систем з ієрархічною структурою. Згідно з даною закономірністю, визначивши головну мету організації, можна побудувати її різні ієрархічні структури. Якщо ця мета змінюється, то доцільно сформулювати нову структуру, яка б найбільше задовольняла її.

*Закономірність історичності.* Проявляється в тому, що будь-яка соціальна система (організація) не тільки функціонує, й розвивається, проходячи етапи становлення, розквіту, занепаду та перетворення або розпаду. Практичне значення вивчення цієї закономірності полягає в подальшому врахуванні особливостей процесів розвитку соціальних систем, зокрема освітньої, при управлінні, прийнятті та реалізації певних управлінських рішень.

*Закономірність комунікативності.* Полягає в тому, що соціальна система, зокрема організація, не ізольована від навколишнього середовища і пов'язана з ним множиною комунікацій, які варто враховувати в процесах управління. Останні треба трактувати як інформаційні процеси, в яких загальна управлінська функція – «комунікація», пов'язує вузли управління, що належать даній організації та іншим, серед яких можуть бути організації того ж рівня (горизонтальні комунікаційні зв'язки) та вищого або нижчого рівня управлінської ієрархії (вертикальні комунікаційні зв'язки).

*Закономірність стабільності організацій.* Проявляється через залежність оптимальності рішень від ступеня стабільності системи. Сама стабільність у цьому разі пов'язана оберненим відношенням зі складністю системи, тобто спрощення системи, зменшення кількості зв'язків між її структурними одиницями збільшує стабільність організації, а відповідно й

підвищує можливий рівень раціональності та оптимальності прийнятих рішень. Варто нагадати, що спрощення моделей системи є елементом класичного системного підходу. Відмова від урахування неістотних, маловпливових елементів і зв'язків управлінської діяльності, як правило, значно підвищує параметр її ефективності.

*Закономірність цілісності системи.* Полягає у виникненні в системі нових інтегральних якостей, не властивих компонентам, що її утворюють. Прикладом практичного прояву цієї закономірності є можливість здійснення різних масштабних проектів об'єднанням зусиль низки організацій, кожній з яких це не під силу самотужки. На рівні державного управління ця закономірність, як правило, проявляється в розробці і реалізації державних, регіональних і галузевих програм, які інтегрують зусилля багатьох суб'єктів для досягнення масштабних політичних, економічних і соціальних цілей.

*Закономірність еквіфінальності.* Проявляється для відкритих систем, зокрема соціальних, у здатності досягнення ними певного стану, який не залежить від вихідних умов і визначається виключно параметрами системи. Фактично, ця закономірність обґрунтовує можливість вибору для соціальних систем таких перспективних цілей, які не мають на даний (вихідний) момент необхідного ресурсного підґрунтя та необхідних умов досягнення, але які можуть їх одержати в результаті певних управлінських процесів (самоорганізації), що здійснюються суб'єктами управління, та діяльності об'єктів управління.

До загальних методологічних принципів управління відносять принцип розвитку керованої системи, принцип взаємозв'язку, взаємодії і взаємозумовленості об'єкта і суб'єкта, принцип віддзеркалення в процесі управління об'єктивних законів суспільного розвитку; принцип конкретно-історичного підходу до явища, (процесу), що вивчається; принцип комплексного підходу до вивчення явищ з метою повного з'ясування його внутрішніх закономірностей розвитку.

Принцип розвитку вимагає розгляду проблем управління не тільки в

логічному аспекті, але і з урахуванням історичного моменту, що виражає аспект наступності. Цей принцип указує на постійну зміну параметрів керованої системи, зумовлену розширенням зв'язків даної системи з новими постійно виникаючими. Принцип розвитку відображає перехід від старих форм управління до нових, більш досконалих, таких, що відображають рівень розвитку суспільства. В той же час цей принцип відображає і структуру переходу від простих форм управління до складних [23, 40].

Специфічними принципами управління розвитком ПТО в умовах ринкової економіки є орієнтація на стратегічний менеджмент, ціннісно-цільова установка на забезпечення якості освіти, спрямованість на державну підтримку інноваційного розвитку ПТО. Основними напрямками реалізації принципів управління розвитком ПТО як системи є:

- у політичному плані: забезпечення відповідальності держави й суспільства в галузі ПТО, розширення її державної й суспільної підтримки, посилення ролі регіонів в її розвитку;

- у соціальному плані: формування комплексу заходів щодо підвищення мотивації молоді до навчання в системі ПТО в зв'язку з постійно зростаючими запитами постіндустріального суспільства; створення дієвої системи адресної соціальної підтримки в отриманні якісної освіти;

- в економічному плані: забезпечення умов для повноцінного задоволення потреб громадян, суспільства, держави, соціально-економічного розвитку країни, ринку праці в підготовці висококваліфікованих фахівців, у постійному підвищенні їхнього професійного рівня та мобільності;

- в освітньому плані: перехід до стійкого інноваційного розвитку системи ПТО, орієнтованого на досягнення результатів, які відповідають світовим стандартам; створення механізмів підвищення якості й конкурентоспроможності ПТО.

### **2.2.2. Диверсифікація управління професійно-технічною освітою**

Однією з помітних тенденцій управління розвитком організацій різних

сфер економіки (виробництво, освіта, сфера обслуговування) є диверсифікація. Безумовно, в кожній зі сфер діяльності диверсифікація має свої особливості, але в узагальненому розумінні диверсифікація характеризує розширення і поєднання різних спеціалізованих видів діяльності в межах організації, її потенціалу і ресурсів, що впливає на зміни в технології, структурі персоналу, веде до диверсифікації управління.

Диверсифікація сприяє зниженню ризиків у разі погіршення економічних показників за видами діяльності, оскільки можливі невдачі в одній сфері компенсуються успіхом в інших; гнучкому перерозподілу ресурсів з неперспективних сфер у перспективні; вигідному інвестуванню в інші галузі, якщо у своїй можливість зростання і прибутку вичерпана; розширенню існуючих ринків, входженню в нові й за рахунок цього економії на масштабах діяльності; підвищенню ефективності використання накопиченого потенціалу, забезпеченню повного завантаження виробничих потужностей, створенню нових робочих місць; пристосуванню до кон'юнктури ринку, активній протидії конкурентам, ослабленню залежності від партнерів; збільшенню за рахунок придбання нових ресурсів і технологій можливості оптимізації асортименту продукції, фінансових потоків тощо.

Професійно-технічна освіта також потребує диверсифікації, як і будь-яка інша галузь економіки. Основними принципами професійної освіти науковці визначили: випереджувальний характер професійної підготовки, фундаменталізацію, інтеграцію професійної освіти, науки і виробництва, рівний доступ до здобуття якісної професійної освіти різними категоріями населення, гнучкість і взаємозв'язок процесу професійного навчання з реструктуризацією та подальшим розвитком економіки і зайнятістю населення, розвитком різних форм власності; диверсифікацію, регіоналізацію професійної освіти, поєднання загальноосвітньої і професійної підготовки, стандартизацію, єдність професійного навчання і виховання, професійну освіту, екологізацію, варіативність, індивідуалізацію і диференціацію [33, 87].

Аналіз використання терміна «диверсифікація» в літературі, пов'язаній з проблемами освіти, свідчить про його широке застосування: диверсифікація вищої освіти в контексті розробки національної рамки кваліфікацій України (Ю. Сухарніков), диверсифікація як економічний процес (М. Корінько), диверсифікація освіти в контексті Болонського процесу як передумова поліпшення якості кадрового потенціалу (М. Долішній), механізми диверсифікації системи підвищення кваліфікації (соціально-синергетичні, ціннісно-акмеологічні, рефлексії, організаційно-економічні, формування і управління інноваційним потенціалом) (Р. Димухаметов), ознаки диверсифікації в освіті (Т. Шакірова), організаційно-педагогічні умови диверсифікації установи початкової професійної освіти (створення і розвиток освітніх установ нового типу (багаторівневих, багатоступінчатих); широкий спектр варіантів освітніх програм (варіативність, регіональність, багатопрофільність) (С. Виноградова). Теоретичні основи диверсифікації професійного навчання досліджено в працях зарубіжних учених – С. Батишева, А. Новікова, Л. Камфоре, Л. Рея, А. Ройтсварда, А. Хемблін, Дж. Хоуни та ін.

Учені досліджують різні види диверсифікації, виділяючи диверсифікацію освітніх установ (різноманітність освітніх установ), програмно-профільну (надання послуг з різних напрямів і програм), технологічну (інформаційні, інтерактивні та інші технології, перехід від демонстраційних засобів до навчальних, від окремих навчальних приладів до мікролабораторій), структурну (зв'язок з адміністративно-територіальними умовами діяльності навчальних закладів тощо) [15]; диверсифікацію системи професійної освіти на основі використання дуальних програм, що дають змогу збільшити різноманітність пропонованих професійних програм, сприяють більш різнобічному професійному розвитку учнів, забезпечують взаємозв'язок, взаємопроникнення і взаємовплив різних систем (наука і освіта, наука і виробництво) [10]; суспільну диверсифікацію (кожна людина має право на різні національно-етичні, мовні, фізичні, статеві, поведінкові

відмінності, які роблять особистість людини унікальною і які необхідно визнавати, поважати, цінувати) [56] тощо. У педагогіці, як і в економіці, виділяють горизонтальну і вертикальну диверсифікацію. Допустимим також є створення синтетичних моделей диверсифікації, коли її горизонтальні й вертикальні складові об'єднуються в одну могутню корпоративну систему [3, 31].

Основна сутнісна характеристика диверсифікації – розвиток, що поділяється на прогресивний, різнобічний і різноманітний. Ця різноманітність переходить у взаємопроникнення, злиття, комбінацію різних процесів у зв'язку з ресурсним обмеженням кількісного зростання. Виникає нова якість спеціальностей і дисциплін, методів і технологій, зрештою нова якість освіти. Так процеси диверсифікації освіти сприяють зростанню її якості [20].

Диверсифікація як об'єктивна, закономірна тенденція розвитку діяльності будь-якої організації в сучасних умовах економіки, науково-технічного прогресу і інформатизації набуває особливого значення й для професійної освіти, де виявляється в тенденціях розширення різноманітності змісту освіти (складу дисциплін та їх взаємодії), спеціальностей, форм навчання, методів і технологій освіти, критеріїв її якості, а це впливає на зміни в управлінні, його підходи, цілі, форми, методи, функції, стратегії, об'єкти й веде до диверсифікації управління.

Отже, зараз все більшої ваги в суспільстві набуває поняття диверсифікації. Його активно використовують економісти, політики, соціологи, педагоги, воно поступово набуває статусу загальнонаукової категорії. Разом з тим у нього міцне економічне коріння.

В економічних словниках «диверсифікація» характеризується як:

1) а) різноманітність, різносторонній розвиток; б) проникнення спеціалізованих фірм в інші галузі виробництва, в результаті чого виникають багатогалузеві комплекси; в) розширення асортименту, зміна дизайну продукції, що виробляється підприємством, фірмою, освоєння нових видів

виробництва в рамках «власної» галузі [16, 73];

2) процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний зі збільшенням діапазону видів продукції та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару та послуг, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, а й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства [8];

3) процес розширення сфери діяльності організації. Основною метою такого кроку є розділення ризику і зменшення залежності організації від одного ринку чи одного асортименту продукції. Диверсифікація може відбуватися кількома способами, не виключаючи і придбання інших підприємств, які вже обслуговують цільові ринки. Організації, котрі працюють на ринках, що звужуються або сезонних, прагнуть зайнятися новими напрямками діяльності, щоб гарантувати собі постійне зростання. Вони приймають стратегічні рішення про диверсифікацію шляхом придбання або розвитку нових напрямів усередині самої організації [48, 66];

4) проникнення фірм у галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної галузі їх діяльності. Диверсифікація, пов'язана з процесом концентрації виробництва на міжгалузевому рівні і структурною перебудовою господарства, найбільший розвиток отримала після Другої світової війни [59];

5) різноманітність, різносторонній розвиток виробництва, розширення видів послуг, що надаються, і номенклатури продукції, що виробляється, за допомогою засобів, не пов'язаних з технологією її приготування; якісне нове явище в економіці розвинених країн [59] тощо.

Позиціонуючи диверсифікацію системи освіти як основу стійкого розвитку, В. Голубев розуміє під цим проведення такої політики змін, яка дає змогу:

вписуватися (перший рід диверсифікаційних процесів) у світові і вітчизняні тенденції розвитку системи освіти;



слідувати (другий рід диверсифікаційних процесів) існуючим і прогресуючим тенденціям як на глобальному, так і локальному рівнях розвитку системи освіти;

формувати (третій рід диверсифікаційних процесів) нові й розвивати істотно значущі тенденції, що мають цивілізаційний характер розвитку системи освіти.

Наразі закінчується перший етап глобальної диверсифікації системи освіти (як вітчизняної, так і світової) і починається другий. Якщо перший етап був пов'язаний з чисельним приростом навчальних закладів і кількості учнів та студентів, то наступний етап націлений на вирішення проблем змістового характеру. Етап диверсифікації системи освіти, що починається, пов'язаний з перетвореннями, що відбуваються в іншій глобальній системі – науці [11].

До основних переваг диверсифікації фахівці стратегічного менеджменту (Дж. Сазерленд, Д. Кенуелл [48]) відносять підвищення шансів організації на виживання в довгостроковій перспективі, відхід від насиченого ринку з метою забезпечення стійкого зростання і створення нових можливостей для застосування ресурсів, наявних в організації. Проте вони вважають, що у диверсифікації є і очевидні недоліки: по-перше, організація не розуміє своїх нових клієнтів, новий для себе ринок чи характер нових конкурентів; по-друге, диверсифікація може стати причиною *негативного ефекту масштабу*, оскільки організація розпилюватиме свої зусилля на різні напрями і не зможе досягти дійсної ефективності в жодному. Організація може також виявити, що диверсифікація ослабляє її основний вид діяльності, оскільки цілком можливо, що їй доведеться відволікати ресурси від традиційних для себе напрямів для підтримки нових видів діяльності.

Отже, ефективна реалізація процесів диверсифікації управління ПТО неможлива без детального аналізу цього якісно нового соціально-педагогічного явища. Тому перш за все, необхідно з'ясувати суть процесу диверсифікації, уточнити зміст понять «диверсифікація професійної освіти»,

«диверсифікація управління професійною освітою», їх істотні ознаки, що дасть системне представлення даного явища, розкриє механізм його існування і розвитку. Нині комплексні міждисциплінарні дослідження диверсифікації управління професійною освітою відсутні, не дивлячись на те, що, в цілому, проблемі пошуку шляхів управління розвитком ПТО присвячені чисельні публікації, що відображають різні наукові напрями – філософію, економіку, управління, педагогіку.

У зв'язку з тим, що освіта як сфера соціальної практики суспільства створює не тільки об'єктивні умови для розширення професійних знань, збагачення досвіду, оволодіння способами пізнавальної, практичної і соціальної діяльності учнів, й формує цілісну (самостійну, творчу, моральну) особистість, необхідно розглядати диверсифікацію як цілісне соціально-педагогічне явище [31, 26].

Педагогічні словники поки не поспішають включати у свій арсенал це поняття. Так, словник «Професійна освіта» визначає «диверсифікацію» як різнобічний розвиток та пропонує визначення «диверсифікації *виробництва*» як одночасного розвитку багатьох, не пов'язаних між собою видів виробництва, розширення асортименту продукції, що виробляється [44, 74].

У російському словнику «Професійно-педагогічні поняття» [45] є визначення диверсифікації професійної освіти як різнобічного її розвитку, розширення переліку освітніх програм, розширення номенклатури, характеру і змісту освітніх послуг, що надаються у сфері початкової, середньої і вищої професійної освіти, включаючи практичне (виробниче) навчання.

Інші джерела пропонують таке тлумачення поняття «диверсифікація освіти»:

принцип структуризації системи освіти, що забезпечує можливість варіативності освітніх послуг, освітніх програм, типів і видів освітніх установ тощо [51];

перехід від монорівневої структури освіти до різноманіття рівнів форм її здобуття; вона (диверсифікація) покликана розширити можливість

самореалізації особистості; у професійній освіті намітилися два основні напрями диверсифікації: багатоступінчата і багаторівнева підготовка кадрів [16];

широке різноманіття навчальних закладів, освітніх програм і органів управління [32];

розширення сумативної, ієрархічної системи безперервної освіти, пов'язане з формуванням нової парадигми освітньої функції соціально-культурної діяльності, що забезпечує конкурентну перевагу професійної особистості, здатної до адекватної відповіді на духовні запити суспільства і культурні потреби соціуму [22];

глобалізований процес відходу від традиційних конструкцій освітніх систем, від принципу унітарної і уніфікованої їх побудови (включаючи зміст освітніх програм, види і типи навчальних закладів, що їх реалізують, органи управління освітою), який варто розглядати як категорію філософії; один із напрямів (тенденцій) реформування освіти; принцип сучасної освітньої політики; іманентну характеристику сучасних освітніх систем і академічної культури [31, 25].

розширення діяльності навчального закладу у нові для нього сфери, з якими не мали раніше прямих зв'язків, з метою підвищення конкурентоспроможності випускників [1].

Диверсифікацію безпосередньо ПТО Л. Сергєєва визначає як науково обґрунтований спосіб реалізації ідеї безперервності у професійній освіті створенням умов для різноманітності освітніх траєкторій, які забезпечуються наявністю варіативних навчальних програм з урахуванням індивідуальних можливостей, потреб і здібностей особистості, які реалізуються в різних типах професійних навчальних закладів [49, 203].

Аналіз наукових джерел щодо управління розвитком професійної освіти дав нам змогу виявити економічні передумови виникнення і розвитку диверсифікації ПТО. Так, економічними чинниками диверсифікації управління ПТО, зумовленими дією зовнішнього середовища, є:

– рух країни до постіндустріального суспільства, в рамках якого має працювати інтегрований фахівець і яке зумовлює перехід від освіти «на все життя» до освіти впродовж усього життя через систему безперервної професійної освіти і самоосвіти;

– глобалізація економіки, що відбувається на основі інтеграційних процесів у сфері виробництва, обміну продуктами і послугами, зокрема у сфері надання професійних освітніх послуг;

– модернізація виробництва на базі використання наукоємних і енергозберігаючих та інформаційно-комунікаційних технологій;

– зростання конкуренції на національному і світовому ринках освітніх послуг;

– економічна криза, що прискорює процеси злиття і поглинання як у сфері виробництва, так і у сфері послуг [32];

– підвищений соціальний попит на професійну освіту і необхідність задоволення потреб різних верств населення;

– наукові досягнення, що сприяли розвитку академічних дисциплін, посиленню фундаменталізації змісту і розвитку міждисциплінарності;

– прискорений розвиток інформаційних і комунікаційних технологій [31, 26].

Основні внутрішньосистемні економічні передумови диверсифікації управління ПТО пов'язані з необхідністю:

– приведення структури і якості підготовки робітничих кадрів у відповідність з вимогами ринку праці;

– модернізації фізично і морально застарілої навчально-матеріальної бази;

– підвищення інтелектуального потенціалу і компетентностей керівників і педагогічних працівників системи професійної освіти;

– посилення інвестиційної активності в діяльності ПТНЗ;

– переходу до безперервної професійної освіти [32].

Диверсифікація освіти в сучасних умовах зумовлена також багатьма

соціальними чинниками: економічними потребами розвитку цивільного суспільства, соціальною диференціацією населення, темпами розвитку науки і технологій тощо. Ринок праці віддає перевагу фахівцям, що володіють міждисциплінарними знаннями, здатності ними самостійно вирішувати різні проблемні ситуації [15].

Розвиток диверсифікаційних процесів в управлінні ПТО сприятиме підвищенню соціального попиту на неї; освоєнню ПТНЗ освітніх програм різних напрямів і рівнів; попиту на ринку праці, що постійно змінюється, і проведенню заходів навчальними закладами щодо професійної підготовки робочих кадрів для нових галузей економіки.

Будь-яка організація побудована на диференціації та інтеграції діяльності. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та в певних межах її ефективності. За цими межами починають діяти чинники диверсифікації, що і забезпечують подальше зростання продуктивності праці, а також її ефективності. Вони змінюють процеси спеціалізації діяльності та її інтеграцію [20, 27].

У рамках концепції формування стратегії інтеграції і диверсифікації у територіально-галузевій системі надання професійних освітніх послуг В. Нікітін [32] визначає її основні позитивні ефекти, до яких віднесені:

- посилення збалансованості особистісних потреб у здобутті професійної освіти і виробничих потреб в кваліфікованих кадрах;

- підвищення ефективності використання розрізнених державних, регіональних і муніципальних ресурсів, що виділяються на розвиток професійної освіти (інвестиційних, фінансових, матеріальних, інформаційних тощо) за рахунок їх об'єднання, що дає змогу найбільш ефективно маневрувати фінансовими потоками, концентруючи їх у потрібних напрямках, а також збільшити масштабність інвестицій і отримати відповідний синергетичний ефект;

- зростання кадрового потенціалу і вдосконалення матеріальної бази інтегрованого освітнього комплексу, що дає можливість підвищити якість

надання професійних освітніх послуг.

При цьому диверсифікація професійної освіти є ефективною, якщо дотримані основні критерії її функціонування і розвитку:

- проєктованість – можливість побудувати освітні системи, що відповідають цілям і завданням особи, економіки, суспільства і системи ПТО в даний час і на перспективу;

- результативність – наявність широкого спектра освітніх програм і типів навчальних закладів, які реалізовуватимуть поставлені цілі;

- економічність, що забезпечується встановленням реальних термінів підготовки професійних кадрів;

- коригованість, яка припускає наявність багатоступінчатості навчання, що дасть змогу на основі оперативного зворотного зв'язку допомогти особі у виборі індивідуальної освітньої траєкторії;

- керованість, що забезпечується за рахунок поставлених цілей навчання, відповідно до особливостей, традицій і можливостей регіону [21].

Диверсифікація професійної освіти виявляється в різних її аспектах – організації, методології, методиці, технології, контролі знань. У організації професійної освіти диверсифікація знаходить своє відображення в інтегрованих різноманітності видів освітньої діяльності. Їх комбінація в системі освіти може знижувати або підвищувати доступність, ефективність і якість освіти [20].

У методології освіти диверсифікація виявляється в поєднанні різних видів знань, встановленні їх наступності і взаємодії, перетворенні знань на потенціал ефективної діяльності [41].

Методологічними основами диверсифікованої ПТО є:

- системний підхід до організації професійного навчання на основі перебудови змісту й оптимізації методів навчання з урахуванням процесів наступності й інтеграції.

- цілісність професійної підготовки, що досягається за допомогою взаємозв'язків її основних компонентів на основі принципу інтеграції з

іншими принципами навчання і виховання, мотивації учіння і праці.

- самостійність особистості у виборі і побудові навчання відповідно до своїх можливостей і здібностей, потреб ринку праці.

- пріоритет спеціальності в організації освітніх структур за допомогою єдиної цільової спрямованості на кінцеві результати при плануванні й управлінні професійною підготовкою.

- перебудова компонентів системи (цілей і завдань, змісту, засобів і методів навчання, діяльності педагогів і учнів) на основі програмно-цільового підходу з урахуванням майбутньої професійної діяльності випускника.

- орієнтація на безперервний цілісний розвиток учнів як активних суб'єктів освіти і соціальної дії [31, 30–31].

Принципами диверсифікації ПТО є:

- принцип відповідності – задоволення потреби у випускниках, здатних вирішувати професійні завдання сучасних галузей економіки;

- принцип якості освіти – необхідність підвищення якості загальноосвітньої і професійної підготовки в ПТНЗ, а також і рівня вимог до кваліфікації професійних кадрів;

- принцип особистісної спрямованості – задоволення потреби особистості в освітніх послугах;

- принцип свободи вибору – розширення свобод навчальних закладів в наданні освітніх послуг [31, 27–28].

Для вирішення загальної проблеми диверсифікації управління ПТО необхідно знайти вирішення локальних проблем диверсифікації управління ПТНЗ. Тому зміст, структура, методи і засоби диверсифікаційних процесів залежно від напрямку і спеціальності підготовки робітничих кадрів, типу навчального закладу, організаційно-правової форми і форми власності ПТНЗ і регіону значно розрізняються.

Перехід до ринкової економіки й затяжний трансформаційний період призвели до: нівелювання соціального замовлення на професійну підготовку

робітничих кадрів; перепрофілювання й диверсифікації базового профілю підприємств, на які була орієнтована система ПТО; спаду виробництва, зниження попиту на висококваліфікованих робітників; трансформації внутрішньої структури ПТО через зміни місця і ролі ПТНЗ у суспільстві й освітньому просторі; зламу орієнтирів діяльності ПТНЗ та пошуку ними нетрадиційних форм інтеграції із зовнішнім середовищем.

Зазначене ускладнюється й низкою суперечностей у діяльності ПТНЗ, що потребують розв'язання, а саме між:

- необхідністю різноманітності змісту освіти з урахуванням особливостей регіону і певною універсальністю державного стандарту;
- різноманітністю запитів особистості до професійної освіти й інерційністю ПТНЗ;
- необхідністю управлінського забезпечення ПТНЗ і неопрацьованістю управління інноваційними навчальними закладами.

Отже, проблему підвищення ефективності функціонування ПТНЗ в умовах ринкової економіки доцільно вирішувати шляхом диверсифікації управління навчальним закладом, що передбачає різнобічний розвиток навчального закладу на основі стратегії і тактики управління та їх системну, планомірну адаптацію до постійних змін зовнішнього середовища, оптимізацію методів управління, з урахуванням процесів внутрішньої і зовнішньої наступності й інтеграції у професійній освіті, стану на ринках праці й освітніх послуг.

Необхідність диверсифікації управління ПТНЗ зумовлена:

- підвищенням престижу навчального закладу, що забезпечить відбір контингенту учнів;
- оптимізацією інфраструктури робітничих кадрів у регіоні;
- створенням умов для професійного зростання суб'єктів навчально-виховного процесу – учнів, викладачів, майстрів виробничого навчання;
- оперативністю задоволення потреби в освітніх послугах окремої особистості й суспільства в цілому;



– інтенсивністю і своєчасністю оновлення змісту освіти, організаційних форм і технологій навчання відповідно до економічних і соціальних потреб регіону, з урахуванням розвитку економіки, новітніх технологій тощо;

– створенням різних освітніх траєкторій для особистості учня, концепцій розвитку безпосередньо навчального закладу [21].

Диверсифікація реалізується в зміні функціонування системи освіти в цілому і діяльності навчальних закладів зокрема. Організуються нові освітні установи, вводяться нові напрями навчання, нові курси і дисципліни, створюються міждисциплінарні програми. Змінюються процедури набору учнів, методи і прийоми навчання. Реорганізовує система управління освітою і порядок її фінансування [7].

Диверсифікація підвищує конкурентоспроможність ПТНЗ, робить більш гнучкою стратегію управління ним, дає змогу ефективніше використовувати наявні ресурси, комбінувати технологічні процеси, враховувати зміну потреб і кон'юнктури на ринку праці, використовувати досягнення науково-технічного прогресу, прискорювати оборотність економічних засобів, підвищувати ефективність інвестиційної політики [20].

На думку науковців [1], осмислення реформ, що відбуваються в освіті в умовах диверсифікації, призводить до нового розуміння того, що прийнято називати «проблемою готовності випускників» до майбутньої професійної діяльності. Розглядаючи шляхи розв'язання цієї проблеми, потрібно враховувати, що частка інтелектуальної праці фахівців на виробництві зростає: динаміка зміни виробничих технологій помітно випереджає динаміку зміни людських поколінь, тому фахівців чекає упродовж життя постійне освоєння нових технологій, а також перепідготовка. Результатом цього є те, що навчальні заклади всіх рівнів повинні готувати випускників до безперервної освіти і самоосвіти, тільки в цьому разі вони будуть конкурентоспроможними на ринку праці. Вчені вважають, що загальна проблема диверсифікації професійної освіти може бути диференційована виділенням приватних проблем, які необхідно вирішити для підвищення

конкурентоспроможності фахівців, що випускаються. До них належать такі:

- визначення цілей диверсифікації освіти випускників за конкретними спеціальностями;
- зміна змісту освіти, його фундаменталізація;
- розробка нових технологій, методів і засобів відповідно до процесу інформатизації усіх сторін життєдіяльності суспільства і виробництва, що швидко розвивається;
- визначення педагогічних умов реалізації процесу диверсифікації;
- підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, диверсифікація структури і змісту їхньої підготовки;
- підвищення ефективності самостійної роботи учнів;
- розробка систем моніторингу потреб ринку праці у фахівцях певного профілю і діагностики ефективності процесу диверсифікації.

На часі є думка білоруських науковців про те, що сьогодні проблема диверсифікації змісту підготовки майбутнього фахівця актуалізувалася у зв'язку з необхідністю істотних перетворень у системі професійної освіти. Для її вирішення треба скоригувати цілі, організаційну структуру, зміст, методи і засоби навчання, оскільки країна бере участь у загальносвітовому процесі переходу цивілізації до нового постіндустріального етапу її розвитку, що характеризується диверсифікацією багаторівневої професійної освіти, зміною домінуючих раніше технологічних форм діяльності на нові – інформаційно-технологічні, де основним продуктом стає інформація. Тому і система підготовки фахівців не може залишатися незмінною, вона повинна відповідати логіці і змісту інноваційних процесів, що відбуваються в суспільстві і на виробництві [1].

Вирішення проблеми диверсифікації змісту підготовки фахівця сприятиме вирішенню низки інших проблем професійної освіти, а найголовніше – підвищенню конкурентоспроможності випускників ПТНЗ.

Здійснюючи моніторинг діяльності професійних навчальних закладів з метою визначення умов побудови моделей диверсифікованих освітніх

програм, Т. Ломакіна визначила такі:

- освітні запити молоді і незайнятого населення регіону, що визначаються можливостями і здібностями конкретної особи з метою вибору своєї освітньої траєкторії;

- цілі й завдання, що реалізуються професійною освітньою програмою;

- розвиток економіки регіону і попит на професійні кадри конкретних спеціальностей (спеціалізацій);

- специфіка регіону, що відображається на появі нових професій (спеціальностей) і спеціальностей (спеціалізацій);

- особливості й традиції конкретного навчального закладу, що визначаються матеріально-технічною базою і педагогічним колективом;

- тип професійних навчальних закладів в системі безперервної освіти, які реалізують професійні освітні програми;

- типологія професійних освітніх програм, що визначаються соціально-економічними і педагогічними умовами розвитку суспільства [21].

Диверсифікація також властива управлінню якістю освіти. Свідоме її регулювання веде до досягнення принципово нової якості. У цьому разі диверсифікація виявляється як розширення керованих чинників якості, поєднання їх характеристик (прямих і непрямих) і пошук можливостей їх злиття у новому продукті – професійній свідомості і компетентності. Розширення керованих чинників – це нові проблеми, новий вид діяльності, нові підходи до управління освітою.

Диверсифікація освіти, а також диверсифікація управління якістю виявляється як об'єктивна закономірність розвитку, яку можна сформулювати: значне підвищення якості діяльності освітньої організації вимагає диверсифікації освіти і управління якістю, тобто типологічного злиття чинників якості й ресурсів її досягнення.

Закономірність диверсифікації встановлює залежності між умовою (можливістю) отримання принципово нової якості, різноманітністю чинників

якості, структурою використовуваних ресурсів, типом управління (підходи, пріоритети, мотивація тощо). Якщо управління орієнтоване на відповідність ресурсів потребам обліку всіх чинників якості і його тип відповідає цьому орієнтуванню, то таке управління є диверсифікованим і дає змогу досягати надякості [20].

Для впровадження диверсифікації управління ПТО взагалі й ПТНЗ зокрема необхідно розробити стратегію її впровадження та розвитку. Проте для того, щоб дана стратегія давала бажані результати, необхідно провести комплексну підготовку до її впровадження. Найголовнішими стратегічними змінами, що мають відбутися в організації, є:

- виробничі (характеризуються диверсифікацією асортименту послуг та зниженням їхньої собівартості);

- технологічні (виражаються у запровадженні сучасного обладнання, більш ефективного використання основних активів і запровадженні ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій надання послуг);

- культурні (полягають у створенні внутрішнього клімату, що сприяє саморозвитку та самонавчанню як окремих працівників, так і організації у цілому);

- зміни у процесі управління (ефективне розроблення та впровадження на підприємствах системи стратегічного управління);

- зміни у процесі взаємодії зі споживачами (обґрунтування та впровадження систем стимулювання споживачів, підвищення ефективності маркетингової політики);

- зміни у сфері персоналу (підвищення кваліфікації персоналу, зайнятого освоєнням нових видів надання послуг, та створення відповідної системи мотивації та стимулювання кадрів).

Запровадження даної системи стратегічних змін в організаціях дасть змогу забезпечити здійснення поелементного ситуаційного аналізу впливу чинників зовнішнього середовища, виявити ступінь неузгодженості із внутрішньоорганізаційними процесами та організаційною структурою з

метою приведення цих систем у відповідність до моделі споживчого ринку [9].

Садеков А. вважає, що для ефективного здійснення стратегічних змін необхідно застосовувати обґрунтовані методики управління стратегічними змінами. Науковець пропонує для обґрунтування методів управління змінами спершу визначити базову стратегію змін, а далі на цій основі – спосіб їх впровадження. Залежно від способу впровадження змін далі визначаються методи управління змінами. Для визначення базової стратегії змін у зовнішньому середовищі організації необхідно враховувати шість факторів:

- 1) стадія життєвого циклу підприємства за моделлю І. Адізеса;
- 2) стадія життєвого циклу галузі за моделлю М. Портера;
- 3) рівень стратегічного потенціалу підприємства за концепцію В. Тарасенка «64 стратегеми»;
- 4) стадія організаційного розвитку за моделлю М. Голоктеєва;
- 5) наявність управлінських функцій за моделлю (кодом) І. Адізеса «РАЕІ»;
- 6) попередній вдалий досвід застосування певних методів управління змінами [47].

Таким чином, диверсифікація управління ПТО є багатовимірним, складним соціально-педагогічним явищем, що характеризує сучасний період розвитку освіти, його кризу і зміну освітньої парадигми. Відмінною особливістю даного дослідження є підхід до диверсифікації як педагогічного процесу, явища, вивчення якого базується на досягненнях різних галузей знань, що інтеграційно його визначають.

Диверсифікація освіти інтегрує в собі:

- а) процес структурної перебудови, розвитку і трансформації типів навчальних закладів;
- б) принцип структуризації освіти і сучасної освітньої політики;
- в) тенденцію розвитку всіх видів освіти, зміни інституційних структур, рівнів навчання, різностороннього розвитку багатьох видів освітніх програм,

систем, форм навчання, курсів підготовки, асортименту і змісту освітніх послуг та систем їх реалізації;

г) напрям реформування і подолання кризи освіти, вирішення суперечностей між проголошеною свободою особи у виборі освітньої траєкторії і реальними умовами для одержання цієї свободи;

д) шлях до подолання нерозвиненості, слабкої диференціації і надмірної централізації.

Диверсифікація ПТО знаходить свій прояв на національному, галузевому, регіональному й локальному рівнях.

Проблема диверсифікації професійної освіти привертає пильну увагу дослідників у зв'язку зі своєю актуальністю. Проте відчувається відсутність єдиної думки про її суть і підходи до її вирішення. Аналіз змісту наукових публікацій і нормативних документів, пов'язаних з проблемою підвищення якості професійної освіти і конкурентоспроможності фахівців, які випускаються, свідчить, що термін «диверсифікація» уживається зі зростаючою активністю, проте різні автори вкладають у нього різну суть. Синтезуючи різні думки [1], ми прийшли до таких узагальнень: по-перше, диверсифікація ПТО розглядається як інноваційний процес, що може виявитися ефективним засобом підвищення якості професійної освіти; по-друге, диверсифікація може сприяти вирівнюванню умов підготовки фахівців у різних ПТНЗ; по-третє, диверсифікація припускає розширення традиційного змісту підготовки кваліфікованих фахівців до інших сфер діяльності, в нових умовах господарювання, політехнізацію і інформатизацію навчального процесу, розширення культурно-освітнього простору навчального закладу; по-четверте, диверсифікація ПТО як педагогічна проблема недостатньо розроблена в загальнотеоретичному плані і практично не вирішувалася на рівні розробки педагогічних технологій, методів і засобів забезпечення цього процесу; по-п'яте, вирішення проблеми диверсифікації багато хто бачить у створенні багаторівневих, багатоступінчатих, багатопрофільних і багатофункціональних навчальних комплексів, що

забезпечують попит регіональних ринків праці в компетентних фахівцях

Потребують дослідження реальні процеси диверсифікації управління ПТО, організаційні проблеми, пов'язані зі структурою органів управління ПТО, проблеми управління фінансами, інформаційного забезпечення суб'єктів управління, підвищення рівня управлінської компетентності суб'єктів управління тощо.

### Література

1. *Андропова Е. В.* Диверсификация образования будущего специалиста как педагогическая проблема / Е. В. Андропова, Ю. И. Брезгин, В. Е. Медведев // Пути повышения качества профессиональной подготовки студентов: материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22-23 апр. 2010 г. / редкол.: О. Л. Жук (отв. ред.). – Минск: БГУ, 2010. – 567 с.
2. *Андрущенко В. П.* Сучасна соціальна філософія : курс лекцій / Андрущенко В. П., Михальченко М. І. – 2-е вид., випр. і доп. – К.: Генеза, 1996. – 368 с.
3. *Бажин И. И.* Управление различиями: компакт-учеб. / И. И. Бажин. – Харьков: Консум, 2004. – 392 с.
4. *Боас Ф.* Эволюция или диффузия / Ф. Боас // Антология исследования культуры. – 1997.– Т. 1. – С. 348–351.
5. *Бондарець М. В.* Імперативи глобалізації сталого розвитку транзитивних країн у кризових умовах / М. В. Бондарець // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журнал. – К.: НАУ, 2013. – № 2. – С. 94–97.
6. *Васянович Г. П.* Вступ до філософії : навч. посіб. / Г. П. Васянович. – Львів: Норма, 2001. – 216 с.
7. *Виноградова С. А.* Диверсификация учреждений начального образования: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 / Виноградова Светлана Андреевна; Инс-т развития проф. образования. – М., 2001. – 22 с.
8. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>

9. *Воронков Д. К.* Развитие предприятия: управление змінами та інновації: монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків: АдвАтм, 2009. – 436 с.
10. *Гитман М. Б.* Диверсификация системы профессионального образования на основе использования дуальных программ / М. Б. Гитман, Е. К. Гитман, Н. Н. Матушкин // Высшее образование в России. – 2009. – № 3. – С. 39–46.
11. *Голубев В. В.* Диверсификация системы образования как основа устойчивого развития / В. В. Голубев // Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика. – 2011. – Вып. 2 (7). – ст. 7. – [www.yrazvitie.ru](http://www.yrazvitie.ru).
12. *Горак Г. І.* Філософія : курс лекцій / Г. І. Горак. – К.: Відбір, 1998. – 272 с.
13. *Гриценко І. А.* Основи інституційного розвитку навчального закладу в умовах децентралізації професійної освіти: конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів професійно-технічних навчальних закладів за очно-дистанційною формою навчання / І. А. Гриценко. – К.: ТОВ «Етіс Плюс», 2008. – 144 с.
14. Децентралізація управління професійно-технічною освітою: монографія / авт. кол. В. І. Свистун, Д. Д. Айстраханов, Г. В. Єльнікова та ін. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 356 с.
15. *Димухаметов Р. С.* Механизмы и компоненты диверсификации системы непрерывного повышения квалификации профессионально-педагогических кадров [Электронный ресурс] / Р. С. Димухаметов. – Режим доступу: <http://conferences.ucoz.ru/news/dimukhametov/2010-11-16-3>
16. Економічний словник-довідник: за ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного. – К.: Феміна, 1995. – 368 с.
17. *Каленюк І. С.* Економіка освіти: навч. посіб. / І. С. Каленюк. – К.: Знання України, 2005. – 316 с. – Бібліогр.: с. 307–315.
18. *Калініна Л. М.* Інформаційне управління загальноосвітнім



навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія / Л. М. Калініна. – К.: Інформавтодор, 2008. – 472 с.

19. *Кожухар В. М.* К определению содержания образовательной услуги / В. М. Кожухар // *Маркетинг в России и за рубежом.* – 2005. – № 3. – С. 108–111.

20. *Коротков Э. М.* Управление качеством образования: учеб. пособ. для вузов. – М.: Академический Проект: Мир, 2006. – 320 с. – («Gaudeamus»).

21. *Ломакина Т. Ю.* Диверсификация как общепедагогический принцип развития системы непрерывного профессионального образования / Т. Ю. Ломакина. – Режим доступа: // <http://sever.eduhmao.ru/info/1/3915/24859/>

22. *Мангер Т.Э.* Диверсификация системы непрерывного образования в социокультурной сфере: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.05 / Мангер Татьяна Эдуардовна; Тамбовский госуд. ун-т им. Г. Р. Державина. – Тамбов, 2008. – 24 с.

23. *Методологические основы социального управления* / под ред. Г. П. Давидюка и др. – Мн.: Изд-во БГУ, 1977. – 240 с.

24. *Методология и методы социально-педагогических исследований: науч., учеб.-метод. пособ. для студентов, магистрантов, аспирантов и специалистов в области воспитания и образования, соц. педагогов и соц. работников* / М-во образования и науки Украины; Луган. гос. пед. ун-т им. Т. Шевченко; авт.-сост.: С. Я. Харченко, Н. С. Кратинов, А. Н. Чиж, В. А. Кратинова. – Луганск: Альма-матер, 2001. – 216 с.

25. *Методологія державного управління: слов.-довід.* / [уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. автор. кол.) та ін.]; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 196 с.

26. *Методологія і методи наукових досліджень: навч. посіб.* / О. М. Лівінський, О. І. Курок, В. М. Гридякін, В. П. Зінченко. – Глухів: РВВ ГНПУ ім. О. Довженка, 2012. – 174 с.

27. *Методологія наукової діяльності: навч. посіб.* / [Чернілевський Д. В.

[та ін.]; за ред. проф. Д. В. Чернілевського. – [2-ге, доп.]. – К.: Вид-во АМСКП, 2010. – 484 с.

28. *Методологія сталого розвитку: цивілізаційний контекст: монографія / [В. Х. Арутюнов, С. І. Присухін, В. М. Свінцицький та ін.]. – К.: КНЕУ, 2010. – 296, [8] с.*

29. *Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление : монографія / С. Г. Москвичев. – К.-Сан-Франциско, 2003. – 492 с.*

30. *Наумов С. В. Методологические основы управления региональной системой образования / С. В. Наумов // Вестник ННГУ. – 2005. – Выпуск 1(6). – С. 32–38.*

31. *Научные основы диверсификации непрерывного образования ; под ред. д. п. н. Т. Ю. Ломакиной. – М.: ИТИП РАО, 2005. – 180 с.*

32. *Никитин В. А. Стратегия интеграции и диверсификации в территориально-отраслевой системе оказания профессиональных образовательных услуг / В. А. Никитин // Экономика образования. – 2010. – № 6. – С. 111–129.*

33. *Ничкало Н. Г. Трансформація професійно-технічної освіти України: монографія / Н. Г. Ничкало. – К.: Пед. думка, 2008. – 200 с.*

34. *Новий тлумачний словник української мови: у трьох томах / В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. – К.: Аконіт, 2006. – Т. 1. – 926 с.*

35. *Олійник В. В. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: навч.-метод. посіб. / В. В. Олійник, Л. М. Сергеева. – К.: АртЕк, 2010. – 176 с.*

36. *Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. ; за ред. В. Олійника, Н. Протасової. – Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. – 308 с.*

37. *Основи стійкого розвитку: навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.*

38. *Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория и практика: учеб пособ. / А. П. Панкрухин. – М.: Интерпракс, 1995. –*

240 с.

39. *Петренко Л. М.* Теорія і практика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів: монографія / Л.М. Петренко. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2013. – 456 с.

40. Політична економія: навч. посіб. / К. Т. Кривенко, В. С. Савчук, О. О. Беляєв та ін.; за ред. К. Т. Кривенка. – К.: КНЕУ, 2001. – 508 с.

41. Про додаткові заходи щодо вдосконалення професійно-технічної освіти в Україні: Указ Президента України № 1102/2004 від 18 вересня 2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>. – Загол. з екрану.

42. Про Національний план дій щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»: Указ Президента України № 187/2012 від 12 березня 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/>. – Загол. з екрану.

43. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 р.: Указ Президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua>. – Загол. з екрану.

44. Професійна освіта: Словник: навч. посіб. / Укл. С. У. Гончаренко та ін.; за ред. Н. Г. Ничкало. – К.: Вища шк., 2000. – 380 с.

45. Профессионально-педагогические понятия: словарь / Сост. Г. М. Романцев, В. А. Федоров, И. В. Осипова, О. В. Тарасюк; под ред. Г. М. Романцева. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. – 455 с. – Библиогр.: С. 446–455.

46. *Ровинский Р.* Самоорганизация как фактор направленного развития / Р. Ровинский // Вопросы философии. – 2002. – № 5. – С. 67–77.

47. *Садєков А. А.* Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 денна і заоч. форм навчання / А. А. Садєков, О. Ю. Гусева. – Д.: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.

48. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д.; пер. с англ., под ред. Е.Е. Козлова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
49. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика : монографія / за наук. ред. В. В. Олійника. – К.-Херсон: Айлант, 2013. – 452 с.
50. Словник іншомовних слів / за ред. акад. О. С. Мельничука; 2-ге вид, виправл. і доп. – К.: Гол. ред. Української радянської енциклопедії. – 1985. – 966 с.
51. Современный образовательный процесс: основные понятия и термины / Сост. М. Ю. Олешков, В. М. Уваров. – М.: Компания Спутник+, 2006. – 191 с.
52. Солоха Д. В. Методологічні основи управління сталим інноваційним розвитком потенціалу соціально-економічних систем регіону: монографія / Д. В. Солоха, М. В. Бандура, І. В. Савченко, В. В. Морева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2011. – 431 с.
53. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. – 384 с.
54. Суходольский Г. В. Основы психологической теории деятельности / Г. В. Суходольский. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1988. – 167 с.
55. Тодаро М. П. Экономическое развитие / М. П. Тодаро. – М.: Экон. ф-т МГУ, ЮНИТИ, 1997. – 666 с.
56. Трейнор П. Управління суспільною диверсифікацією в навчальному закладі / П. Трейнор, Л. Магдюк // Післядипломна освіта в Україні. – Спецвипуск. – 2008. – С. 52–55.
57. Управління навчальним закладом: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2012. – 516 с.
58. Философский энциклопедический словарь / редкол.:

С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев и др. – 2-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.

59. *Хридина Н. Н.* Понятийно-терминологический словарь: Управление образованием как социальной системой / Н. Н. Хридина. – Екатеринбург: Уральское изд-во, 2003. – 384 с.

60. *Шапошнікова Н. П.* Адаптація учнів професійно-технічного училища до умов ринкової економіки засобами педагогічного менеджменту : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Шапошнікова Наталія Петрівна; Криворізький державний педагогічний університет. – Кривий Ріг, 2001. – 20 с.

61. *Щедровицкий Г. П.* Избранные труды / Г. П. Щедровицкий. – М.: Шк. Культ. Полит., 1995. – 800 с.

62. *Datta R.* Sociological Constraints to Industrial Development in North East India / R. Datta, B. Prabin. – New Delhy: Concept Publishing Company, 1998. – 273 p.

63. *Maddison A.* Economic progress and policy in developing countries / A. Maddison/ – New York: North, D.C., 1970. – 313 p.