

# ВПЛИВ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## 2.1. Трансформації в управлінні професійно-технічною освітою

В останні десятиріччя у світовій економіці визначилися й інтенсивно формуються нові тенденції, які впливають на економічний розвиток України, – це: *глобалізація економічної діяльності*, яка виражається у дедалі більшому розширенні й поглибленні міжнародних зв'язків у сфері інвестицій, науково-технічного прогресу, виробничих технологій, освіти (з'являється попит на випускників навчальних закладів, які відповідають міжнародним стандартам професійної підготовки); *лібералізація міжнародного економічного функціонування ринків*, яка виражається у відкритті національних економік, що означає поступове ослаблення чи усунення перешкод на шляху міжнародного руху товарів, послуг, об'єктів інтелектуальної власності, праці, капіталу, фінансових ресурсів; *регіоналізація економіки*, яка проявляється у формуванні міждержавних об'єднань (зон вільної торгівлі, митних союзів, «спільних ринків», економічних співдружностей тощо), і як результат – створення сприятливих умов для розвитку економічних зв'язків між країнами-учасницями; *інформатизація економіки*, яка проявляється у дедалі ширшому використанні комп'ютерних систем, телекомунікації, мережі Інтернет у сучасній економіці, науці, освіті, культурі. Інформаційні технології розвиваються швидкими, випереджальними темпами, а інформація – науково-технічна, економічна, політична, соціальна – набуває більшого й більшого значення в житті суспільства [17, с. 259].

В умовах інтенсивного розвитку інформаційного сегмента світової економіки, поступового витіснення ресурсномістких технологій наукомісткими ресурсозберігаючими технологіями і розширення сфери послуг людський капітал стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності національної економіки й досягнення стабільного

економічного зростання держави.

Специфіка, характер інформаційно-технологічних, виробничих й соціально-економічних відносин зумовлюють нову якість форм, методів управління і регулювання соціально-економічними процесами. Змінюються ключові компоненти системи управління економікою в умовах глобалізації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Ключові компоненти системи управління економікою  
в умовах глобалізації**

Ключові компоненти системи управління економікою	Характеристики ключових компонентів процесу управління
Нові інформаційні технології	Створили матеріальну основу глобалізації економіки, тобто поява нової, відмінної від тієї, що раніше існувала, економічної системи: інтернет, комп'ютерне, програмне забезпечення, проектування мікроелектроніки, а також багато інших технологічних процесів, які поєднують інформаційний зміст з матеріальною підтримкою продуктів і послуг
Інформація	Регулює функціонування економіки. Завдяки новітнім технологіям генерування, обробка і передача інформації стали фундаментальними джерелами знання, продуктивності й управління
Інноваційний потенціал	Інновація – ключове джерело конкурентної боротьби. Інноваційне середовище – фундаментальне джерело інновацій і створення додаткової вартості – сукупність відносин виробництва та менеджменту. Інноваційний потенціал – сукупність інноваційних чинників розвитку економіки
Індустріальний простір	Характеризується технологічною і організаційною здатністю розділяти виробничий процес на підприємствах, які розміщені в різних місцях, з одночасною реінтеграцією єдності виробничого процесу через телекомунікаційні зв'язки, а також, засновану на мікроелектроніці, точність і гнучкість у виготовленні компонентів виробництва
Гнучка система управління	Вбудована у комунікаційні мережі, характеризується відповідною гнучкістю й адаптацією до швидкозмінних цілей, програм і проектів. Комп'ютери, комунікаційні системи забезпечують майже миттєве поширення інформації по всій земній кулі, сприяючи реакції на миттєву темпоральність до виробничих, соціальних і культурних подій. Гнучка система управління спирається на гнучку темпоральність, здатність прискорити чи уповільнити цикли виробництва й отримання прибутку,

	розподіл часу, устаткування і персоналу, контроль за співвідношенням часових лагів доступності технологій та вимог конкуренції. Метод управління матеріальним виробництвом «точно в строк» став символом інформаційної глобальної економіки
Продуктивність і конкурентоспроможність	Найбільш важливі параметри глобальної економіки: продуктивність є похідною від інновацій, а конкурентоспроможність – від якісних технологічних й організаційних змін на світовому й національному ринках
Глобальна економіка	Економіка, що здатна діяти як єдина система в режимі реального часу в масштабі всієї планети, ґрунтується на розвитку нової інфраструктури – інформаційних і комунікаційних технологіях

Ключові характеристики, які розкривають зміст процесів управління й регулювання в умовах глобалізації, принципово відрізняються від тих, що домінували у минулому, технологічних, організаційних, економічних й інших процесів. На відміну від класичного трактування системи управління, основними складовими якого були структура, процеси, кадровий потенціал і механізми управління, в умовах глобальної економіки – сучасного етапу реструктуризації цивілізованого простору, вільного перерозподілу світових ресурсів й інтенсифікації процесів їх міграції, які відбуваються під знаком глобалізації економічних зв'язків, переважаючою є концепція *трансформації*<sup>1</sup> системи управління [8].

До сучасних тенденцій світового розвитку, що зумовлюють виняткову актуальність проблеми управління освітою, належать:

прискорення темпів розвитку суспільства, наслідком чого є необхідність підготовки людей до життя в умовах, що швидко змінюються, а також посилення залежності темпів розвитку суспільства від рівня, якості й масштабів освіти;

перехід до постіндустріального, інформаційного суспільства, в умовах якого істотно розширюються масштаби міжкультурної взаємодії, у зв'язку з чим особливу важливість набувають комунікативність і толерантність;

<sup>1</sup> «Трансформація» (лат. *transformatio*) – зміна, перетворення [30, с. 903], перетворення виду, форми, істотних властивостей чого-небудь [16, с. 562].

загострення суперечностей між значним зростанням обсягу інформації та можливістю людини засвоїти цю інформацію;

висока мобільність капіталів і робочої сили, зростання конкуренції;

скорочення сфери застосування некваліфікованої й малокваліфікованої праці, потреба у підвищенні професійної кваліфікації та перепідготовки працівників, зростання їхньої професійної мобільності;

зменшення джерел інвестицій в освіту й зростання потреб у пошуках інших резервів та джерел розвитку освіти як за рахунок суто раціонального використання наявних коштів, так і за рахунок розширення підприємницької діяльності навчального закладу;

економічна, культурна, політична глобалізація і пов'язана з цими процесами інтернаціоналізація освіти [26, с. 37].

Трансформація системи управління освітою зумовлюється необхідністю приведення всіх систем і підсистем економіки країни у відповідність до вимог відновлення втрачених економічних позицій та забезпечення переходу до постіндустріального суспільства. Головною метою цієї трансформації є створення такої освітньої системи, в рамках якої молодь оволодіватиме професіями, що мають попит на ринку праці, і знаннями, які допоможуть їй дієво брати участь у житті демократичного суспільства. Невідкладність змін диктується й тим, що зволікання у цій галузі, особливо в перехідний період, веде до руйнування накопиченого освітнього потенціалу, а надалі – до великих витрат для його відновлення.

На думку економістів [5, с. 87], реалізація в Україні неоліберальної моделі ринкової трансформації економіки, на жаль, довела її неефективність. За умови масштабних диспропорцій в економіці та їх значної матеріалізації в основному капіталі швидка лібералізація цін і приватизація, різке скорочення державних витрат, у тому числі соціальних, спричинили глибокий і тривалий трансформаційний спад.

Американський економіст Дж. Сакс зазначає, що процес переходу до ринкової економіки відбуватиметься щонайменше у три етапи: перший –

стабілізація (критична фаза) характеризується подоланням інфляції та інших наслідків розпаду соціалістичної системи; другий – фаза становлення ринку – створення основних інститутів ринкової економіки; третій – фаза структурного коригування, коли під впливом нових ринкових сил змінюється характер виробництва й зайнятості. За його прогнозами [25], тривалість етапів може бути такою: перший – від року до трьох, другий – приблизно п'ять років за умови стабільної політичної ситуації та твердої прихильності уряду до курсу економічних реформ, третій може тривати упродовж життя цілого покоління.

Такої ж думки дотримується й угорський економіст Я. Корнаї [6], наголошуючи на тому, що трансформація неринкових економік до нового ринкового стану не може відбутися миттєво, перехід однієї якості системи в іншу потребує тривалого часу: це ґрунтується на методі проб і помилок, в його умовах зберігаються чи ліквідовуються старі соціально-економічні інститути, формуються чи не сприймаються нові інститути. Ученими-економістами в науковий обіг введено поняття «інституціональна трансформація» як демонтаж старих і створення нових інститутів, тобто формальних й неформальних правил поведінки та організацій [20].

Освіта як соціальний інститут вимушена реагувати на глобалізацію ринку, стати продуктивною й соціально-перетворюючою силою, інтегруючись в економіку й інші сфери суспільного життя. Система освіти надає могутній імпульс суспільному розвитку, проте залишається ще досить консервативною і не завжди встигає адекватно реагувати на стрімкі зміни в суспільстві й економіці. Консервативність системи освіти суперечлива. Вона, з одного боку, є позитивним моментом, оскільки система освіти грає роль противаги руйнівним відцентровим процесам у суспільстві, а з іншого – утрудняє можливість вчасно відповідати на потреби суспільства, що змінюються, а це вимагає її функціональних і структурних перетворень. Ці перетворення мають бути ретельно осмислені з погляду узгодження інтересів особистості, суспільства й держави [1]. «Сучасна цивілізація переживає біфуркаційний

етап свого розвитку. Вона вичерпала потенції індустріалізму (модерну) і шукає нову систему ціннісних координат» [11, с. 14], – зазначає В. Кремень, обґрунтовуючи трансформації смислових кодів освіти і культури в нелінійності соціального буття.

Останнім часом проблема трансформації освіти досліджувалась вітчизняними вченими. Так, Н. Ничкало здійснила монографічне дослідження «Трансформація професійно-технічної освіти України», у якому зацентровано увагу на таких аспектах цієї проблеми, як: професійна освіта і навчання в умовах європейської інтеграції, ринок праці й сучасні проблеми підготовки виробничого персоналу, ПТО в нових соціально-економічних умовах. На основі здійсненого порівняльно-педагогічного аналізу розвитку підготовки робітничих кадрів в Україні та деяких країнах Європейського Союзу учена констатує, що трансформація ПТО в систему професійної освіти є об'єктивно зумовленим процесом [15, с. 188].

Науково-практичну значущість має монографія Л. Сергєєвої «Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика», в якій розкрито сучасні наукові підходи, тенденції, напрями, умови й технології управління розвитком ПТНЗ, організаційно-педагогічні умови залучення роботодавців, регіональних центрів зайнятості як механізму стимулювання розвитку навчального закладу. Окремий параграф присвячено процесам трансформації національних систем професійної освіти і навчання [29, с. 106]. Континуальний, історичний підхід до еволюції управління освітою, використання порівняльних методик дали змогу досить вичерпно дослідити В. Крижко, І. Мамаєвій напрями трансформації державного управління освітою [12].

Проблемам розвитку ПТО, організаційно-педагогічних умов та змісту підвищення кваліфікації керівних кадрів ПТНЗ присвячена праця науковців менеджменту освіти [21]. Ними визначено причини необхідності реформування системи ПТО, а саме:

відсутність організаційно-правових та соціально-економічних умов для

комплексного, повноцінного розвитку трудового потенціалу;

невідповідність системи професійної підготовки потребам економічного зростання й інноваційного розвитку країни;

неврегульованість потоків внутрішньої і зовнішньої міграції;

слабкий розвиток соціального діалогу на всіх рівнях.

Серед концептуальних тенденцій трансформації ПТО в Україні, які визнані науково-педагогічною громадськістю і які стали предметом наукових досліджень, можна назвати кілька головних: гуманізація, інформатизація, неперервність, якість, технологізація.

Гуманізація ПТО означає, що на перший план висувається завдання задоволення запитів кожного індивіда на освітні послуги певного обсягу, змісту та якості з урахуванням кон'юнктури на ринку праці, індивідуального рівня освіти, віку, соціального стану, зайнятості, місця проживання тощо. Проте задачу гуманізації ПТО неможливо вирішувати тільки через збільшення обсягу й зміну змісту освіти, без використання нових, психологічно обґрунтованих дидактичних систем і технологій навчання.

Інформатизація ПТО надає ефективні засоби й величезні можливості для оперування інформацією, у тому числі навчальною. Це дає підставу говорити про формування освітньої системи нового інформаційного суспільства на інших цивілізаційних принципах: децентризму, деспеціалізації, відкритості, розосередження й оптимізації – системи відкритої, мережевої дистанційної освіти.

Неперервність професійної освіти упродовж всього дієздатного періоду життя суб'єкта діяльності – загальноосвітній імператив для освітньої системи в умовах швидкозмінного навколишнього світу, коли наростаючими темпами йде процес зміни устаткування, технологій, що вимагає відповідної професійної перепідготовки, підвищення кваліфікації. Неперервна професійна освіта має можливості для виконання важливих функцій [15, с. 11]: соціокультурної, розвивальної (задоволення й розвиток духовних запитів особистості, створення умов для її постійного творчого зростання);

загальноосвітньої, компенсуючої (усунення прогалин у базовій освіті, її доповнення новими знаннями, що з'являються в умовах інформаційно-технологічної революції); адаптивної (гнучка професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації з метою оновлення професійного досвіду, здобуття іншого фаху завдяки постійним змінам на виробництві, розвитку теле- і радіокомунікацій, комп'ютерного доступу до інформаційних банків даних тощо); економічної (задоволення потреб держави, регіонів, різних галузей промисловості, сільського господарства й сфери послуг у конкурентоспроможних фахівцях, підготовлених до впровадження новітніх технологій, техніки тощо).

Якість освіти – це комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне і практично ефективно формування компетентності та професійної свідомості. Тут можна виділити три групи характеристик: якість потенціалу досягнення мети освіти, якість процесу формування професіоналізму і якість результату освіти.

Якість потенціалу виражається в таких характеристиках, як якість: мети освіти, освітнього стандарту, освітньої програми, матеріально-технічної бази освітнього процесу, фаховість викладацького складу, освіченість абітурієнтів, досконалість інформаційно-методичної бази.

Якість процесу формування професіоналізму – це якість технології освіти, контролю освітнього процесу, якість мотивації викладацького складу на творчість і ефективність педагогічної роботи, якість ставлення студентів до освіти, інтенсивність освітнього процесу, управління освітою, методи презентації знань.

Якість результату освіти – усвідомлення професіоналізму, виявлення й реалізація індивідуальних здібностей і особливостей, працевлаштування, кар'єра й зарплата, оволодіння методологією самоосвіти, знання, практичні навички.

Якість освіти в узагальненому визначенні – це комплекс характеристик компетенцій і професійної свідомості, що відображають здатність фахівця



здійснювати професійну діяльність відповідно до вимог сучасного етапу розвитку економіки, на певному рівні ефективності і професійного успіху, з високим розумінням соціальної відповідальності за результати професійної діяльності [7, с. 77–79].

Технологізація професійної освіти відображає цілеспрямовану й орієнтовану на певну якість побудову процесу освіти, вибір найбільш раціонального й ефективного за просторово-часовими та змістовими характеристиками його варіанту [7, с. 165].

В сучасному суспільстві набуває нового змісту призначення освіти, її масштаби, форми й методи організації та управління освітньою галуззю. Система управління сферою освіти перебуває у процесі свого вдосконалення, становлення на нових, демократичних засадах. Основними рисами цієї системи виступають подолання монополії держави поряд з посиленням наданих їй регулюючих функцій та включення інших суб'єктів у процес керівництва галуззю.

Трансформація систем освіти, на думку І. Каленюк, зумовлена необхідністю більшої персоналізації освіти та уваги до повного особистісного розвитку, висуває нові вимоги до організації і менеджменту освітньої діяльності, які не сумісні з традиційною моделлю. Сучасна модель організації та менеджменту освіти, що характеризується загалом як централізована, ієрархічна система, потребує кардинальних змін. Необхідність інституційної реорганізації освіти зумовлена загальними проблемами централізованих систем, а саме: неефективністю, низькою відповідальністю за результати своєї роботи, неврахуванням і консерватизмом щодо зовнішніх змін [3]. Тому політика управління системою освіти в країнах з перехідною економікою, на думку експертів, повинна передбачати [31]:

реформування освітніх установ з метою забезпечення випуску компетентних фахівців для задоволення попиту на ринку праці;

реформу державної служби, що зачіпає, зокрема, розмір зарплати і

можливості просування по службі;

підбір та розстановку кадрів в освітній галузі на основі професійної компетентності;

використання стимулюючих механізмів розподілу ресурсів;

формування єдиного інформаційного простору, який сприяє прийняттю оптимальних рішень і посилює відповідальність осіб, що приймають рішення.

Винятково важливого значення набуває визначення основних чинників, що впливають і впливатимуть на подальший розвиток ПТО в Україні. Аналіз наукових джерел дав змогу виявити класифікацію чинників у суто освітянському сенсі, а саме:

соціальний клімат у суспільстві – це загальний рівень стабільності або напруженості, стан зайнятості населення, соціальна структура й соціальне розшарування, характер національно-етнічних проблем та взаємовідносин. Такі явища, як складне фінансове становище сімей, збільшення кількості життєвих проблем та обмежених можливостей, зростання злочинності й безробіття, погіршення медико-демографічної ситуації, залишковий принцип фінансування системи освіти, перехід викладачів у соціально незахищені категорії населення, зростання кількості неблагополучних сімей, прояви девіантної поведінки молоді в суспільстві тощо, негативно впливають на ситуацію в освіті;

економічні – це насамперед стан економіки держави, її фінансової системи, які через рівень добробуту в суспільстві впливають на зростання освітніх потреб громадян, зумовлюють більші або менші можливості для фінансування бюджетної, а також освітньої сфери. Високий рівень загального економічного розвитку, високорозвинені ринкові відносини створюють сприятливі умови для наповнення бюджету держави, що позитивно позначається на фінансуванні системи освіти;

політичні – це курс внутрішньої й зовнішньої політики держави. Конкретні політичні дії та ситуації також утворюють загальне тло освітньої

діяльності, для якої вкрай бажана спокійна, конструктивна, творча соціально-політична ситуація у суспільстві;

правові – це характер чинних законодавчих актів і правових норм. Саме вони окреслюють рамки правового поля освіти, встановлюють «правила гри» на ньому;

соціально-психологічні й етичні – це загальний морально-психологічний клімат у суспільстві, спосіб і стиль життя різних прошарків населення;

екологічні чинники: стан довкілля, яке впливає на здоров'я майбутніх і сучасних суб'єктів освіти, що значно підвищує вимоги до профілактичної та оздоровчої спрямованості діяльності навчального закладу. Крім того, сам характер географічного й історичного середовища справляє велике значення на освітній чинник. Освіта може зробити певний внесок, щоб поліпшити екологічну ситуацію через екологічну освіту й виховання всіх суб'єктів освіти, які беруть активну участь у природоохоронній діяльності, пропагуючи здоровий спосіб життя;

демографічні – характер народжуваності, типовий склад сімей – також значно впливають на ситуацію в освіті. Якщо не вивчати тенденцій у цій галузі, більшість навчальних закладів та система освіти загалом через деякий час можуть залишитися без контингенту учнів або, навпаки, опинитися в ситуації, коли бракуватиме навчальних місць;

культурні, духовно-ідеологічні – стан культури у державі, рівень духовного здоров'я та культурних запитів населення є тлом для прояву освітньої активності людей, її спрямованості;

галузеві: стан і тенденції змін системи освіти в державі й світі, нові ідеї, концепції, зразки кращого освітнього досвіду, що впливають на стан освіти в державі;

інституціональні – це наявність розгалуженої мережі спеціалізованих соціальних інститутів, установ та організацій, з якими могли б співпрацювати навчальні заклади у процесі виконання своїх завдань [10, с. 22].

Як основні чинники розвитку ринкових відносин у сфері ПТО виокремлюють такі: знання набувають статусу основного капіталу в суспільстві і диверсифікація джерел фінансування ПТО; зміна ролі держави у сфері освіти; розповсюдження неоконсервативної ідеології; розвиток нових інформаційних технологій [14, с. 97].

Чинники розвитку ринку праці у професійному аспекті Л. Сергєєва визначає так:

економічні (впливають передусім на попит на робочу силу; це пов'язано із необхідністю задоволення потреб чотирьох категорій споживачів – населення, підприємств, держави та іноземних споживачів вітчизняної продукції; сукупні витрати цих споживачів віддзеркалюються на виробництві і, нарешті, формують попит на робочу силу);

демографічні (впливають як на пропозицію робочої сили, так і на попит на неї);

нормативно-правові (впливають як на пропозицію робочої сили, так і на її попит: законодавство встановлює вікові межі працездатності, тривалість професійної освіти, доступність до неї тощо);

соціальні (пов'язані зі змінами у схильності населення до споживання й накопичення, що визначає розмір витрат, відтак – обсяги виробництва і попиту на робочу силу) [29, с. 150].

Н. Ничкало акцентує увагу на чинниках розвитку професійної освіти в Україні, а саме:

демографічні зміни (зменшення народжуваності та кількості населення працездатного віку);

міграція робочої сили;

переважання на робочу силу порівняно з пропозицією;

поглиблення суперечностей між зростанням попиту на висококваліфікованих робітників на ринку праці та наявним рівнем їхньої кваліфікації;

зниження якості робочої сили внаслідок постаріння та вибуття

висококваліфікованих робітників із виробничої сфери;

перехід на 12-річний термін навчання у загальноосвітній школі та профільне навчання у старшій школі;

розвиток виробництва на основі впровадження нової техніки, новітніх технологій і матеріалів;

підвищення вимог роботодавців до компетентності робітників;

зростання ролі соціального партнерства [15, с. 86–87].

Оскільки ми досліджуємо вплив трансформації ринкової економіки на управління розвитком ПТО актуальною є класифікація чинників формування ринку освітніх послуг О. Карпюк [4]:

1) за рівнем впливу людини: суб'єктивні чинники: демографічний, політичний, юридичний соціально-психологічний, інфраструктура й кон'юнктура ринку, а також політико-правові, соціально-економічні; об'єктивні чинники: природно-географічний; регіонального розвитку, розвиток ринкових відносин та підприємництва, інновації, науково-технічний прогрес, інтернаціоналізація і глобалізація освіти;

2) за рівнем впливу на ринок освітніх послуг: зовнішні чинники: інтернаціоналізація освіти, глобалізація у контексті економіки, технологій та соціокультурного середовища, науково-технічний прогрес; внутрішні чинники: соціально-економічний і політичний розвиток країни, розвиток інновацій, ринкових відносин, регіональний розвиток, демографічні, інфраструктура, природно-географічні;

3) за характером впливу: позитивні; негативні;

4) за функціональною ознакою: соціально-економічний, політико-правовий, соціально-психологічний чинники; глобалізація та інтернаціоналізація, демографічний чинник і регіональний розвиток; інновації; розвиток ринкових відносин.

Отже, як показує аналіз наукових джерел, трансформаційні процеси в системі ПТО в умовах ринкової економіки пов'язані з низкою чинників, що зумовлюють, обмежують, впливають, визначають розвиток цієї освітньої

галузі. Складність, специфіка й особливість управління ПТО полягає в необхідності врахування комплексу чинників, а саме: розвитку ринкових відносин у сфері ПТО, формування ринку освітніх послуг, розвитку ринку праці тощо.

Одним з основоположних документів щодо розвитку ПТО, безумовно, є Державна цільова програма розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки (постанова Кабінету Міністрів України №495 від 13 квітня 2011 р.), метою якої – створення сприятливих умов для якісної підготовки робітничих кадрів згідно з пріоритетами державної соціально-економічної політики, орієнтованої на задоволення потреб особистості, суспільства й держави, а також забезпечення рівного доступу різних верств та прошарків населення до ПТО. *Основними завданнями* Програми є: створення умов для здобуття ПТО належної якості; удосконалення механізму управління ПТО та її фінансового забезпечення; збалансування ринку праці й ринку освітніх послуг; оновлення нормативно-правової бази ПТО; відновлення престижності робітничих професій у суспільстві шляхом профорієнтаційної роботи з населенням; посилення соціальної реклами престижності робітничих професій. *Очікуваними результатами* виконання Програми є створення ефективної і гнучкої системи підготовки робітничих кадрів, орієнтованої на задоволення потреби ринку праці в повному обсязі; впровадження майже 300 державних стандартів з конкретних професій нового покоління, що підвищить рівень працевлаштування випускників ПТНЗ, забезпечить їхню професійну відповідність вимогам сучасного ринку праці; модернізація матеріально-технічної бази державних ПТНЗ; створення центрів і впровадження інноваційних технологій; запровадження нового порядку формування й розміщення державних замовлень на підготовку кваліфікованих робітників у ПТНЗ; впровадження у навчально-виховний процес державних ПТНЗ інформаційно-комунікаційних технологій шляхом утворення електронних бібліотек, оснащення цих закладів комп'ютерними комплексами; посилення ролі місцевих органів виконавчої влади та органів

місцевого самоврядування, роботодавців щодо визначення напрямів і обсягів підготовки кваліфікованих робітників із врахуванням потреб ринку праці; забезпечення соціального партнерства, консолідації зусиль центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, навчальних закладів, роботодавців, науковців і громадськості з метою забезпечення ринку праці кваліфікованими робітниками, збільшення обсягів фінансування та інвестицій; підвищення престижності робітничих професій.

З моменту прийняття Програми минуло понад три роки. Яка ситуація нині? Відповідь на це питання знаходимо в рішеннях колегії МОН України від 22 серпня 2014 р. «Про підсумки розвитку дошкільної, загальної середньої, позашкільної та професійно-технічної освіти у 2013/2014 навчальному році та завдання на 2014/2015 навчальний рік»: у складних умовах відбиття агресії з боку Росії та обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів в цілому забезпечується функціонування системи освіти, створюються передумови для її модернізації у подальшому, зокрема: реалізується курс на дебіюрократизацію системи освіти; скасовано низку нормативно-розпорядчих документів; оновлюється Державний перелік професій з підготовки кваліфікованих робітників у ПТНЗ з метою їх укрупнення та зменшення їх кількості; затверджено Порядок проведення вхідного контролю знань, умінь та навичок для осіб, які приймаються на навчання за програмами перепідготовки й підвищення кваліфікації до ПТНЗ, що дасть змогу скоротити терміни для перепідготовки або підвищення кваліфікації, якщо особа вже володіє належним виробничим досвідом; врегульовано питання щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПТНЗ.

Однак у функціонуванні системи ПТО є чимало серйозних проблем і недоліків, що перешкоджають її успішному функціонуванню й розвитку в найближчому майбутньому.

З позицій сьогодення, враховуючи винятково складну ситуацію в країні й важливість розвитку ПТО, колегія МОН України ухвалила такі рішення:

*Департаменту професійно-технічної освіти:*

розробити та подати на розгляд Колегії пропозиції, розроблені спільно з постійно діючою консультативною групою, щодо основних напрямів реформування ПТО, для врахування при розробленні нової редакції Закону України «Про освіту» (до 1 листопада 2014 р.);

підготувати і подати до Кабінету Міністрів України проекти нормативних документів, якими передбачити зміни до чинних нормативних актів, що регламентують діяльність обласних, районних і міських органів управління освітою в частині посилення відповідальності їх керівників за стан функціонування освітніх систем, перенесення основної уваги органів управління освітою з контрольних-наглядових і організаторських функцій на надання допомоги навчальним закладам в роботі у сучасних соціально-політичних і економічних умовах; діяльність піклувальних рад ПТНЗ у частині істотного розширення їхніх повноважень у здійсненні нагляду та контролю за діяльністю навчальних закладів, розширення їхньої участі в залученні додаткових джерел фінансування для утримання і забезпечення успішного функціонування навчальних закладів (до 1 листопада 2014 р.);

інтенсифікувати імплементацію міжнародного досвіду в частині формування інноваційних підходів до організації навчально-виробничого процесу, змісту професійної освіти і навчання, участі у міжнародних проектах та дослідженнях з питань визначення якості освіти. Зокрема, з Європейським фондом освіти, Німецьким об'єднанням народних університетів (DVV International), Фондом Ебергарда Шьока (Німеччина), Проектом «Стратегія секторної конкурентоспроможності для України» Програми ОЕСР «Конкурентоспроможність Євразії» Європейського Союзу, Уряду Королівства Швеції тощо;

розробити за участю організацій роботодавців не менше 80 найбільш актуальних державних стандартів ПТО з конкретних професій, що користуються попитом на сучасному ринку праці та пов'язані з упровадженням в навчальний процес інноваційних технологій навчання та



виробництва;

розробити законодавчі та методичні підстави для інтеграції професій, розроблення нового Державного переліку професій з підготовки кваліфікованих робітників у ПТНЗ, кваліфікаційних характеристик випускників, навчальних планів і програм з інтегрованих та укрупнених професій;

продовжити розвиток та підтримку системи роботи з обдарованою і талановитою молоддю, різнобічний розвиток індивідуальності дитини на основі виявлення її задатків та здібностей, формування ціннісних орієнтацій, задоволення інтересів і потреб, розвиток творчих здібностей і навичок самостійного наукового пізнання, самоосвіти й самореалізації особистості, створення умов для розвитку обдарованих дітей та молоді.

*Департаменту економіки та фінансування МОН України:*

запропонувати механізм виведення позабюджетних коштів з-під управління відділень державного казначейства.

*Департаментам освіти і науки обласних та Київської міської державних адміністрацій, іншим місцевим органам управління освітою, керівникам навчальних закладів:*

здійснити комплекс заходів щодо посилення патріотичного виховання, збагачення духовного потенціалу учнівської та студентської молоді, відродження кращих надбань українського народу, його культурних і національних традицій;

налагодити партнерський діалог із громадянським суспільством; приймати суспільно значущі управлінські рішення тільки після попереднього їх обговорення з неурядовими організаціями та експертним середовищем;

в реалізації кадрової політики щодо добору працівників до органів управління освітою, керівників навчальних закладів, педагогічних працівників керуватися ст. 56 Закону України «Про освіту» у частині, що зобов'язує педагогічних працівників настановленням і особистим прикладом виховувати у дітей та молоді повагу до цінностей України, її державного і

соціального устрою;

продовжити роботу щодо формування оптимальної мережі ПТНЗ, утворення нових типів сучасних навчальних закладів, орієнтованих на підготовку робітників високого рівня кваліфікації з технологічно складних, наукоємних професій та спеціальностей відповідно до потреб економіки держави та регіонального ринку праці;

до 1 жовтня 2014 р. проаналізувати стан виконання державного замовлення з прийому та випуску учнів ПТНЗ, хід укладання договорів з підприємствами та організаціями на підготовку робітничих кадрів та подати відповідні пропозиції щодо коригування обсягів державного замовлення у 2014 р. за напрямками економічної діяльності по кожному навчальному закладу та зведені дані за кодами фінансування;

*обласним та Київській міській державним адміністраціям:*

грунтовно проаналізувати стан роботи департаментів освіти і науки з питань забезпечення ефективного управління закладами ПТО у сучасних умовах, розглянути питання про оновлення кадрового складу цих органів управління освітою.

До прийняття нової редакції Закону України «Про освіту» та початку на його основі системної модернізації ПТО, враховуючи особливості соціально-політичної, військової та економічної ситуації в державі, особливу увагу в Проекті рішення колегії МОН України приділено таким пріоритетним напрямкам розвитку ПТО, як:

1) децентралізація управління освітою:

подолання надмірної централізації управління освітою; повноваження і відповідальність більшою мірою делегуються на рівень навчального закладу;

стимулювання конкуренції між навчальними закладами різних типів та форми 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 виховною 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 освітніх послуг, що надаються ними;

3) приведення освіти у відповідність до стандартів Європейського Союзу:

модернізація державних стандартів освіти; вони не тільки визначатимуть мінімальні результати (компетенції) та відображатимуть зміст, але й визначатимуть обов'язкові умови та ресурси, необхідні для реалізації стандарту.

Аналіз директивних та нормативних документів про освіту взагалі й ПТО зокрема, сучасної літератури, що висвітлюють специфічні умови трансформації управління ПТО в умовах ринкової економіки, дав змогу виявити найнеобхідніші заходи для досягнення нової якості професійної освіти, адаптації ПТО до нових, ринкових механізмів економіки, а саме:

організаційні (розроблення нормативно-правових актів щодо забезпечення здійснення оптимізації мережі ПТНЗ з урахуванням розвитку економіки держави та ринку праці; структурна й інституційна перебудова професійної освіти, оптимізація мережі її установ, розроблення різних моделей інтеграції; усунення сегментації професійної освіти, а також диспропорцій у підготовці кадрів; оптимізація переліків професій і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка кадрів; розвиток зв'язків

системи освіти з економікою, виробництвом, ринком праці тощо; забезпечення участі роботодавців та інших соціальних партнерів у вирішенні проблем професійної освіти, зокрема щодо розроблення освітніх стандартів, що узгоджуються з сучасними кваліфікаційними вимогами (професійними стандартами), у формуванні замовлення на підготовку фахівців);

економічні (прогнозування потреб ринку праці і створення кооперації мережі професійних освітніх установ, служб зайнятості й галузевих міністерств (агентств); виділення засобів на розвиток ПТО з бюджетів усіх рівнів і забезпечення цільового використання засобів, що виділяються на потреби професійної освіти; багатоканальне фінансування професійної освіти; розширення на базі ПТНЗ додаткових платних освітніх послуг як засобу задоволення підвищеного освітнього попиту, і як внутрішнього ресурсу фінансування навчального закладу; підвищення інвестиційної привабливості ПТО для вкладення засобів підприємств, організацій і громадян, модернізація організаційно-економічних механізмів, спрямованих на збільшення обсягу позабюджетних засобів та поліпшення використання цих засобів.

управлінські (розвиток громадської складової управління ПТО; поглиблення автономії ПТНЗ (передача окремих функцій управління державним ПТНЗ, самостійність у розпорядженні ресурсами й прибутками від своєї діяльності), посилення відповідальності суб'єктів управління на всіх рівнях; запровадження інноваційних методів управління) тощо.

## **2.2. Трансформації в управлінні професійно-технічними навчальними закладами**

Зміна типу економіки й перехід до ринкових відносин, загальний спад і повільне відродження виробництва, формування ринку праці та нових вимог до кваліфікації й компетентностей майбутніх робітників призвели до стану, в якому сьогодні функціонують ПТНЗ:

недосконалість нормативно-правової бази щодо збереження та розвитку трудового потенціалу, функціонування системи підготовки кадрів;

відсутність прогнозу потреби економіки у робочій силі за видами економічної діяльності та за професіями, що унеможлиблює координацію між соціальними партнерами (державні та місцеві органи управління, асоціації роботодавців, торгово-промислові палати, профспілки тощо) щодо обсягів підготовки кадрів;

слабка мотивація роботодавців до збільшення інвестицій у розвиток професійної освіти та підготовки кадрів (зокрема, застосування податкових пільг для підприємств, що інвестують кошти у розвиток освіти);

низький рівень залучення роботодавців до розроблення навчальних програм, атестації випускників навчальних закладів, оцінки якості підготовки робітничих та кваліфікованих кадрів;

дисбаланс між розвитком ринку праці та ринку освітніх послуг, що призводить до перенасичення ринку праці кваліфікованих робітників з певних професій при дефіциті інших;

проблеми функціонування системи професійної освіти пов'язані з недостатнім рівнем фінансування, низькою ефективністю управління, слабкістю координації з місцевими органами влади та роботодавцями, наявністю застарілої матеріально-технічної бази, нестачею кваліфікованих педагогічних кадрів, неефективністю системи державного замовлення, відсутністю стандартів ПТО, що забезпечують взаємозв'язок загальнодержавної та регіональної складових змісту навчання тощо.

Аналіз матеріалів обласних та міських державних адміністрацій до комітетських слухань з питань науки і освіти «Про участь центральних та регіональних органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців у формуванні трудового потенціалу держави та професійній підготовці кваліфікованих робітників для сучасної економіки України» (21 грудня 2011 р.) показав, що керівництва ПТО областей висловлює однакові думки щодо вирішення на

державному рівні проблемних питань розвитку ПТО, підвищення ефективності використання трудового потенціалу молоді в умовах ринкової економіки [22]. Отже, незалежно від регіону країни проблеми у ПТО подібні! Так, наприклад, керівники ПТО Автономної республіки Крим, Закарпатської, Київської, Луганської, Харківської областей висунули пропозиції: розробити нормативно-правові акти, спрямовані на посилення координуючих функцій держави щодо розвитку ПТО; внести зміни й доповнення до законодавчої та нормативно-розпорядчої бази з питань ПТО. Подібні пропозиції щодо розроблення механізму стимулювання підприємств, що приймають на практику та стажування учнів і створюють робочі місця, створення системи пільг для роботодавців, зацікавлених у зміцненні та модернізації матеріальної бази навчальних закладів, проходження учнями виробничої практики, працевлаштування, стажування майстрів виробничого навчання подали Луганська, Сумська, Херсонська області.

Розробити механізми формування обсягів та напрямів підготовки кадрів у ПТНЗ відповідно до прогнозних потреб економіки конкретних регіонів пропонують Автономна республіка Крим, Закарпатська, Запорізька, Київська та інші області, оскільки за часів незалежності в Україні не прийнято на державному рівні жодного нормативного акту з урегулювання питання вивчення ринку праці та формування держзамовлення на підготовку робітничих кадрів. Як результат – обсяги державного замовлення визначаються за відсутності економічних механізмів їх формування.

Позиція Міністерства соціальної політики України з питання приведення ринку освітніх послуг у відповідність із потребами ринку праці полягає у тому, що прогнозування потреб держави у кваліфікованій робочій силі має носити як довгостроковий, так і середньостроковий характер. Прогнозування має здійснюватися на базовому, регіональному та державному рівнях відповідно до програм соціально-економічного розвитку регіонів та країни з урахуванням державних програм розвитку галузей економіки.

Довгострокове прогнозування потреб держави у кваліфікованій робочій силі має здійснюватися на основі прогнозів соціально-економічного розвитку країни та відповідних загальнодержавних та галузевих програм.

Середньострокова потреба у кваліфікованій робочій силі має визначатися місцевими органами виконавчої влади на підставі прогнозних розрахунків потреби у кадрах підприємств, організацій, установ. З цією метою необхідно забезпечити повноцінне функціонування системи кадрового планування на виробництві [22, с. 82–83].

Надзвичайно важливою для управління розвитком ПТО в умовах ринкової економіки, на нашу думку, є пропозиції обласних керівників ПТО створити:

у структурі головного управління економіки підрозділ (центр моніторингу перспективних потреб економіки регіону), який здійснював би науково обґрунтоване прогнозування перспективних потреб ринку праці з урахуванням тенденцій розвитку економіки, програм інноваційного та соціального розвитку області (Волинська обл.);

відповідні структури та підрозділи на рівні галузевих міністерств і державної служби зайнятості та відповідні регіональні служби, які б системно займалися моніторингом та прогнозуванням поточних та перспективних потреб ринку праці у кваліфікованих робітниках (Закарпатська обл.).

Механізми ринкової економіки зумовлюють зміни у структурі управління ПТО, активізують розвиток освітніх послуг та вдосконалення процесу їх надання на основі маркетингу.

Освітній маркетинг – один із напрямів управління навчальним закладом в умовах ринкової економіки, що досліджує попит на освітні послуги та певні знання понад стандарти, встановлені державою, впливає на розвиток освітніх потреб громадян, формує позитивний імідж навчального закладу, розробляє та впроваджує концепції надання якісних освітніх послуг [19, с. 222].

Маркетинговий підхід до вирішення актуальних і перспективних проблем управління розвитком ПТО взагалі й ПТНЗ зокрема, в умовах формування ринку освітніх послуг диктує нагальну трансформацію організаційної й управлінської структур обласних управлінь науки і освіти, навчальних закладів з метою налагодження наукового, аналітичного, інформаційного супроводу управлінських рішень, розроблення стратегії функціонування в умовах ринкової економіки, планування тактики, вирішення проблем сегментації ринку, асортименту освітніх послуг, комунікацій та інших форм їх просування з урахуванням специфіки освітніх послуг й вітчизняного ринку праці.

Науковці досліджують різні аспекти маркетингу в освіті, а саме: маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу (Б. Братаніч), маркетинг освітніх послуг з позицій економіки (Т. Оболенська), маркетинг освітніх послуг як механізм управління вищими навчальними закладами (Д. Горобець, А. Лялюк, В. Фадєєв), освітній маркетинг закладу післядипломної освіти (М. Віднічук, З. Рябова), маркетинг у ПТО (Н. Проценко, Л. Сергєєва). Проте в наукових дослідженнях практично не приділяється увага проблемам організації маркетингової служби у ПТНЗ. Тому на часі, на нашу думку, проаналізувати особливості діяльності ПТНЗ як суб'єкта ринкових відносин, обґрунтувати значення маркетингової служби для ефективного функціонування та розвитку ПТНЗ в умовах ринкової економіки.

Функціонування підприємств (організацій) в умовах ринкової економіки ускладнило планування підготовки робітничих кадрів, організацію виробничої практики, працевлаштування випускників ПТНЗ. Відсутність науково обґрунтованих підходів до раціонального розміщення мережі ПТНЗ спричинили надлишок (нестачу) кваліфікованої праці, перевиробництво некваліфікованих робітників, що призвело до суперечностей між розвитком регіонального ринку праці, потребою і попитом на працівників кваліфікованої праці й загострило проблеми в системі ПТО, а саме:



низький набір абітурієнтів, що призводить до зниження, а за деякими спеціальностями – відсутності конкурсу під час вступу до ПТНЗ і, як наслідок, набір учнів з низьким базовим рівнем знань;

зниження кількості учнів, що навчаються за направленнями роботодавців, призводить до нестачі місць проходження учнями практики і, зрештою, низького рівня працевлаштування випускників;

небажання роботодавців приймати на практику учнів і на роботу молодих фахівців без досвіду практичної діяльності, що спричиняє збільшення кількості випускників ПТНЗ, зареєстрованих у центрах зайнятості населення;

недостатня гнучкість реагування керівників ПТНЗ на зміни вимог ринку праці, роботодавців щодо відповідності структури, обсягів і профілів підготовки робітничих кадрів, рівнів їхньої кваліфікації;

недостатня якість професійної підготовки в ПТНЗ, що призводить до низької конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

ПТНЗ як суб'єкт ринкових відносин функціонує одночасно на двох ринках: ринку освітніх послуг і ринку праці й у цьому особливість його діяльності. Ринок освітніх послуг складається з освітніх установ і споживачів освітніх послуг – учнів.

ПТНЗ є виробником освітніх послуг у вигляді освітніх програм, які він пропонує на ринку. Результатом споживання освітніх програм є випуск навчальним закладом «готового продукту» – кваліфікованого робітника з певним набором знань, умінь і навичок.

Випускник ПТНЗ вступає у ринкові відносини на іншому ринку – ринку праці. Від того, яку спеціальність він отримав і якої якості отримані ним знання й набуті навички, залежить, наскільки затребуваним він буде на ринку праці. Ступінь затребуваності кваліфікованого робітника і якість отриманих ним знань, у свою чергу, впливають на формування іміджу навчального закладу, що визначає переваги для майбутніх абітурієнтів при виборі ними навчального закладу. Отже, керівництво ПТНЗ безпосередньо

зацікавлене, щоб його випускники відповідали вимогам ринку праці. Для цього необхідна система постійного контролю за працевлаштуванням випускників, яка б давала змогу аналізувати стан справ у розрізі областей, напрямів (спеціальностей) підготовки кваліфікованих робітників.

Таким чином, освоєння ринкових відносин суб'єктами освітнього процесу в умовах економічної нестабільності зумовлює необхідність змінювати структуру управління освітою взагалі й навчальним закладом зокрема. У зв'язку з цим розвиток і ефективність функціонування ПТНЗ на ринку освітніх послуг неможливі без маркетингових технологій, що дають змогу прогнозувати динаміку основних показників функціонування ПТНЗ залежно від економічної кон'юнктури, без формування відповідної структури – маркетингової служби.

Маркетингова служба ПТНЗ – це спеціальний структурний підрозділ, що діє на основі принципів і методів маркетингу відповідно до пріоритетних стратегічних цілей навчального закладу. Організація маркетингової служби ПТНЗ сприятиме його конкурентоспроможності на ринках праці та освітніх послуг, розвитку в умовах ринкової економіки.

Видами діяльності маркетингової служби ПТНЗ є *дослідницька* (підготовка і проведення маркетингових досліджень; створення маркетингової інформаційної системи); *комунікаційна* (забезпечення взаємодії між споживачами освітніх послуг і роботодавцями; цілеспрямована й комплексна дія на зовнішнє і внутрішнє середовище навчального закладу для досягнення основних стратегічних цілей і вирішення оперативних завдань); *управлінська* (аналіз, цілепокладання, планування, організація, контроль і корекція діяльності навчального закладу щодо виявлення і задоволення запитів споживачів з урахуванням цілей та можливостей ПТНЗ).

Основними завданнями маркетингової служби є:

вивчення попиту і пропозиції на ринках праці й освітніх послуг з метою виявлення напрямів підготовки фахівців, яких потребують підприємства та організації;

аналіз діяльності конкурентів (наявність аналогічної пропозиції освітніх послуг іншими навчальними закладами, оцінювання термінів, обсягу й якості випуску робітників, вплив конкурентів на позиції ПТНЗ), інших зовнішніх чинників (економічна й соціальна ситуація в регіоні та країні, поява нормативних і правових документів, що регламентують діяльність ПТНЗ, кадрових служб, служб зайнятості тощо), внутрішніх чинників діяльності ПТНЗ (виявлення потенціалу навчального закладу, невикористаних можливостей, вартість їх задіювання, альтернатив розвитку і шляхи їх здійснення), попиту (потреб навчальних закладів у кадрах, які відкрито заявлені (оголошення, заявки в службі зайнятості), так і приховано (плани щодо відкриття нових напрямів підготовки);

вивчення трудової мобільності, сприяння працевлаштуванню випускників ПТНЗ, діяльність щодо підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці;

інформаційно-рекламне забезпечення професійної підготовки робітничих кадрів відповідних спеціальностей у ПТНЗ тощо [27].

Аналіз сайтів обласних НМЦ ПТО свідчить про використання в їхній діяльності маркетингових підходів. Так, зокрема, НМЦ ПТО у Дніпропетровській обл. та Криворізький міський методичний центр ПТО на заняттях «Школи молодого профорієнтатора» вивчають актуальні питання створення маркетингової служби навчального закладу; на сайті НМЦ ПТО у Чернігівській обл. розміщено детальну довідку щодо аналізу стану демографічної ситуації в Чернігівській обл. та його вплив на формування контингенту ПТНЗ на 2013–2022 рр. тощо.

Працівники Черкаського обласного НМЦ ПТО ініціювали проведення дослідно-експериментальної роботи за темою «Розвиток освітнього маркетингу в системі професійно-технічної освіти», метою якої є теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка організаційно-педагогічних умов розвитку освітнього маркетингу в системі ПТО. Враховуючи клопотання головного управління освіти і науки Черкаської обласної

державної адміністрації, висновки науково-методичної комісії з професійної педагогіки, психології та змісту професійно-технічної освіти Науково-методичної ради з питань освіти МОН України, наказом МОН України (№ 881 від 03.07.2013 р.) затверджено програму дослідно-експериментальної роботи на 2013–2016 рр. та надано статус експериментального закладу всеукраїнського рівня Черкаському обласному НМЦ ПТО.

У процесі дослідно-експериментальної роботи передбачено отримати такі результати: теоретичне обґрунтування організаційно-педагогічних умов розвитку освітнього маркетингу в системі ПТО; оновлення змісту, форм та методів роботи регіональної методичної служби із керівними працівниками ПТНЗ; розроблення, апробування та впровадження моделей розвитку освітнього маркетингу в системі ПТО і маркетингової компетентності керівника ПТНЗ; підготовка методичних рекомендацій щодо розвитку освітнього маркетингу в системі ПТО.

Також наказом МОН України (№ 501 від 14.05.13 р.) затверджено програму дослідно-експериментальної роботи на тему «Педагогічні основи управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки» та надано статус експериментального закладу всеукраїнського рівня ДПТНЗ «Роменське вище професійне училище» (м. Ромни Сумської обл.). Одним з очікуваних результатів дослідно-експериментальної роботи є розроблення, апробування та впровадження моделі управління професійно-технічним навчальним закладом із урахуванням організації та діяльності маркетингової служби.

У вересні 2013 р. на базі ДПТНЗ «Роменське вище професійне училище» проведено науково-практичний семінар «Маркетингова служба як інструмент оптимізації управління ПТНЗ в умовах ринкової економіки». Семінар почався виступом директора ІПТО НАПН України В. Радкевич щодо стратегічного розвитку ПТО на найближчі роки, запровадження науково обґрунтованого прогнозування розвитку ринку праці з урахуванням реального стану й тенденцій розвитку економіки тощо. Науковці лабораторії

управління професійно-технічною освітою виступили з науковими доповідями – «Маркетингова діяльність ПТНЗ: теорія і практика» (В. Свистун), «Сутнісна характеристика маркетингового управління ПТНЗ» (Г. Єльнікова), «Маркетингова компетентність керівників ПТНЗ як чинник підвищення їх управлінської компетентності» (Ю. Палькевич). Організаційно-педагогічні основи діяльності маркетингової служби у ПТНЗ окреслив П. Помаран – директор ДПТНЗ «Роменське вище професійне училище». Шляхи взаємодії органів влади, роботодавців міста та ПТНЗ у забезпеченні потреб ринку праці в кваліфікованих робітниках визначали в своїх виступах начальник відділу координації діяльності вищих навчальних закладів та закладів ПТО у Сумській обл., начальник управління економічного розвитку Роменської міської ради, директор Роменського міськрайонного центру зайнятості населення.

За результатами виступів на семінарі та їх обговорення, для організації і вирішення завдань служби маркетингу в навчальному закладі керівникам ПТНЗ рекомендовано:

- створити оптимальну структуру служби маркетингу згідно з принципами раціональної структури управління;

- підібрати фахівців (основні критерії: знання основ економіки і маркетингу, аналітичні здібності, вміння прогнозувати маркетингову ситуацію й приймати ефективні рішення для розвитку навчального закладу тощо) та розподіл обов'язків між ними;

- розробити Положення про службу маркетингу ПТНЗ;

- з'ясувати можливості ПТНЗ (фінансові, матеріально-технічні, технологічні, кадрові, організаційні тощо);

- виробити маркетингову стратегію навчального закладу;

- спланувати маркетингову діяльність.

Отже, створення маркетингової служби в ПТНЗ забезпечує концептуальне осмислення маркетингового управління розвитком навчального закладу, дає змогу оцінити відповідність потенціалу ПТНЗ

потребам ринків праці й освітніх послуг і, застосовуючи маркетингові технології, трансформувати їх у навчальний процес. Таким чином, вивчення та 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.

### **2.3 Керівник професійно-технічного навчального закладу як трансформуючий лідер**

Кардинальні соціально-економічні й політичні реформи в країні істотно змінили суть управлінської діяльності керівника навчального закладу, його функції, призвели до значного ускладнення його управлінських завдань, сприяли зростанню соціальної значущості його управлінської діяльності. Осмислення радикальних змін у суспільстві в цілому та освітній сфері зокрема, спонукають по-новому оцінювати суть і значущість управління, роль, місце, й головне – управлінські характеристики керівника, необхідні для ефективного управління ПТНЗ.

З позицій сучасних теорії і практики менеджменту і в контексті нашого дослідження, керівник ПТНЗ має оволодіти й використовувати в управлінській діяльності «трансформуюче лідерство» (*Transformational Leadership*) – стиль управління, орієнтований на досягнення довгострокових змін в організації й характеризується тим, що лідер пропонує певне бачення розвитку організації та надихає працівників. Трансформація – це зміна *культури* організації і стереотипів поведінки її співробітників для того, щоб вийти на новий, вищий рівень фінансової й виробничої діяльності. Не дивно, що трансформації вдаються не завжди: 75% спроб проведення трансформації закінчуються невдачею.

На думку Р. Коха, успіх трансформацій залежить від шести чинників:

вони здійснюються під керівництвом вимогливого і натхненного лідера, який втілює всю етику трансформації;

вище керівництво підтримує трансформацію і прагне допомагати як один одному, так і компанії;

перетворення проводяться під гаслом, що надихає співробітників: або середньостроковим мотивом, або більш довгостроковим стратегічним наміром;

«баронів» або немає взагалі, або вони позбавлені своїх привілеїв;

процес змін сфокусований на виробничих (ділових) цілях. Необхідні чіткі критерії оцінювання діяльності, щоб кожен працівник знав, чого від нього чекають;

ділові здатності організації розвинені не гірше (або краще), ніж у будь-якого її конкурента [9, с. 391].

Отже, управлінська діяльність керівників у системі ПТО є одним із основних чинників забезпечення випереджувального розвитку цієї системи, спрямованої на максимальне задоволення освітніх потреб особистості, а вітчизняної економіки – у кваліфікованих робітниках. Оскільки ефективність функціонування ПТНЗ у швидкозмінних умовах ринкової економіки залежить, в першу чергу, від управлінського потенціалу його керівника.

3 грудня 2013 р. у МОН України відбулась Всеукраїнська нарада з питань розвитку ПТО, на якій керівництво наголосило на тому, що кожен директор ПТНЗ повинен знати свої резерви, бачити перспективу розвитку регіону, його демографічну ситуацію, потреби ринку праці. «Без розуміння стратегії розвитку свого регіону, знання ситуації ринку праці – немає і бачення розвитку навчального закладу». Особливу увагу було приділено питанням оптимізації часу керівника ПТНЗ, критеріям та вимогам до роботи керівника закладу. Його організована, планомірна і системна управлінська діяльність в соціально-економічній системі ПТО пов'язана з цілеспрямованою реалізацією специфічних управлінських функцій (проектування, моделювання, планування, організація, регулювання, координація, мотивування, контролювання, оцінювання) на основі пізнання, усвідомлення і використання об'єктивних законів і закономірностей

конкретного ПТНЗ з метою забезпечення його оптимального функціонування та постійного підвищення ефективності діяльності. Так, на нашу думку, необхідно зацентувати увагу керівників ПТНЗ на таких функціях як: *цілепокладання* (складний процес вибору мети функціонування ПТНЗ, що визначає загальну спрямованість діяльності навчального закладу, його склад (підрозділи, персонал) і структуру, є основою вирішення найбільш важливих і стратегічних завдань ПТНЗ й визначає зміст проектування і планування), *прогнозування* (передбачення можливих змін зовнішнього й внутрішнього середовища ПТНЗ та їх урахування при управлінні), *інноваційна* (управління розвитком ПТНЗ на основі поточного впровадження й перспективного розроблення (і адаптації) нових засобів та форм навчання, виробництва (технологій), а також нових форм організаційного функціонування), *інтеграційна* (метафункція управління, суть якої полягає в координації: окремих і загальних аспектів, завдань, напрямів управлінської діяльності й надання їм більш цілісного й несуперечливого характеру), *маркетингова* (дослідження внутрішнього й зовнішнього ринку праці, планування асортименту спеціальностей, планування й здійснення «збуту» – працевлаштування випускників, вплив на навчальний заклад й управління навчально-виховним процесом), *представницька* (представлення керівником інтересів ПТНЗ на різних рівнях внутрішньоорганізаційної вертикалі, а також в різних взаємодіях ПТНЗ із зовнішнім середовищем, *стабілізаційна* (збереження усталеності внутрішньоорганізаційного функціонування і забезпечення «виживання» ПТНЗ в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється).

Вагомий внесок у дослідження проблем управлінської діяльності керівників ПТНЗ здійснили Г. Єльнікова (культура цільового управління керівників ПТНЗ), В. Олійник (маркетингова діяльність керівника ПТНЗ), В. Свистун (управлінська компетентність керівників ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО), Л. Сергеева (технологізація професійної діяльності керівників ПТНЗ), В. Болгаріна (культурологічна складова



управлінських функцій керівника ПТНЗ), В. Григор'єва (комунікативна компетентність суб'єктів управління ПТНЗ), Ю. Палькевич (розвиток економічної компетентності керівника ПТНЗ), Л. Петренко (розвиток інформаційно-аналітичної компетентності керівників ПТНЗ), Т. Чернова (розвиток професійної компетентності заступника директора з навчально-виробничої роботи у ПТНЗ). Проте у наукових дослідженнях незначна увага приділяється проблемам розвитку управлінської компетентності керівника ПТНЗ.

На сьогодні існує низка підходів до вивчення управлінської діяльності. Це: мікроаналіз, емпіричний, з позицій психологічної теорії діяльності, рольовий, діменсиональний, нормативний, функціональний; проте, не дивлячись на велику кількість досліджень із даної проблеми, сьогодні відсутня цілісна й узагальнена структура управлінської діяльності, що унеможлиблює визначення структури управлінської компетентності керівників ПТНЗ.

Проаналізувавши дослідження й підходи до розуміння структури компетентності керівників різних галузей професійної діяльності, враховуючи особливості розвитку та прояву управлінської компетентності в умовах навчального закладу, а також спираючись на думку Дж. Равена, що «компетентність багатоконпонентна, що багато її конпонентів відносно незалежні один від одного і що самі компетентності мають якості кумулятивності і взаємозамінності» [24, С. 75], ми пропонуємо таку структуру управлінської компетентності керівників ПТНЗ:

загальнолюдська компетентність – це сукупність духовних, практичних надбань суспільства, що відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства і втілюються в результатах продуктивної діяльності, яка включає: загальнокультурну, моральну, політичну, соціальну, інформаційну, етичну, екологічну, валеологічну;

загальнонаукова компетентність – це підготовленість, здатність і потреба враховувати закономірності функціонування й розвитку науки,

структури та динаміки наукової діяльності, теоретичне розуміння науки і певних способів та критеріїв її раціональної участі в розвитку суспільства, взаємодії науки з іншими сферами матеріального та духовного життя суспільства і включає: методологічну, теоретичну, методичну, дослідницьку;

загальнопрофесійна компетентність – це загальна підготовленість до виконання управлінської діяльності, що включає: менеджерську, педагогічну, психологічну, економічну, правову, комунікативну;

професійна компетентність – це підготовленість до виконання професійної діяльності за професійною спеціалізацією, що містить: технологічну, функціональну;

управлінсько-функціональна компетентність – це підготовленість до виконання управлінських функцій на різних ієрархічних рівнях, до складу якої входять: стратегічна, організаційна, управління персоналом, маркетингова;

особистісна компетентність – це підготовленість до розвитку та саморозвитку як суб'єкта управлінської діяльності і включає: мотиваційну, аутопсихологічну, регулятивну, адаптивну, навчальну.

Таким чином, запропоновані нами компоненти управлінської компетентності керівників ПТНЗ відображають необхідний рівень підготовленості для здійснення ефективної управлінської діяльності і дають змогу на якісно новій основі розвивати управлінську компетентність керівників ПТНЗ.

Структура управлінської компетентності керівників ПТНЗ не претендує на повноту, але, на нашу думку, охоплює багато важливих аспектів управлінської компетентності, типових для ефективних управлінців освітньої галузі.

Функціонування ПТНЗ регламентуються низкою нормативно-правових документів (закони «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту» та ін., укази Президента України, постанови й розпорядження Кабінету Міністрів, постанови Верховної Ради, накази й листи МОН, Мінпраці, Мінсоцполітики,

накази і листи Державної інспекції навчальних закладів, Держнаглядохоронпраці, Держказначейства тощо [18, С. 113–145]), які регулюють загальні питання освітньої галузі, управління у сфері ПТО, ліцензування освітніх послуг, державні стандарти ПТО, акредитацію й атестацію навчальних закладів, прийом до навчальних закладів, платні навчальні послуги, організацію навчального процесу, охорону праці, соціальне та стипендіальне забезпечення учнів, трудову діяльність й оплату праці в навчальних закладах, фінансово-господарську діяльність тощо.

Дотримання вимог законодавства вимагає підвищення рівня правової компетентності керівника ПТНЗ, що стає обов'язковим компонентом його управлінської компетентності. Інколи доводиться спостерігати як посадові особи, освічені, фахово підготовлені, з розвиненими професійними, управлінськими здібностями зазнають матеріальних, моральних збитків, оскільки не володіють необхідним рівнем правових знань, правових норм управління, організації і діяльності навчального закладу.

В управлінській діяльності сучасного керівника ПТНЗ особливе місце займають *законодавчі акти України з питань освіти*. В умовах побудови правової держави питання впливу правових норм на свідомість, поведінку й діяльність керівників ПТНЗ набувають усе більшого значення. Законодавчі норми встановлюють правовий статус навчального закладу, суб'єктів ПТО, регулюють відносини в управлінні системою ПТО, її фінансове забезпечення. Знання керівниками законодавства в сфері освіти та здатність дотримуватися правових норм при вирішенні тієї чи іншої управлінської ситуації є необхідними. У процесі управління ПТНЗ не можуть не виникати обставини, що потребують правового вирішення.

Управління ПТО регламентують нормативно-правові акти, норми яких передбачають урегулювання відносин саме в цій освітній галузі (Закони України «Про освіту», «Про професійно-технічну освіту»; накази МОН України тощо). Оскільки до основних напрямів діяльності ПТНЗ належать навчально-виробнича, навчально-виховна, навчально-методична, фінансово-

господарська та виробничо-комерційна, то керівники ПТНЗ мають чітко знати основи чинного законодавства, способи правового врегулювання трудових, адміністративних, господарських відносин, постійно оновлювати правові знання тощо. З цього приводу заслуговує на увагу запропонований директором обласного НМЦ ПТО у Черкаській обл. Н. Д. Проценко орієнтовний перелік документів [23], які унормовують діяльність заступників з навчально-виробничої, навчально-виховної роботи та інших.

На нашу думку, правова компетентність керівника навчального закладу проявляється в процесі реалізації ним управлінських функцій і включає такі складові:

знання українського законодавства та інших нормативно-правових актів, основних сфер та механізмів правового регулювання діяльності навчального закладу та його суб'єктів;

уміння виділяти правові аспекти в управлінських ситуаціях та визначати можливість їх розв'язання правовими засобами;

здатність аналізувати управлінську ситуацію з правової точки зору та передбачити правові наслідки прийнятих рішень тощо.

здатність дотримуватися правових норм у фінансово-економічних відносинах тощо.

Дослідження проблеми розвитку правової компетентності керівників системи ПТО зумовлене низкою обставин, а саме: специфікою їх управлінської діяльності, що пов'язана з необхідністю дотримання норм трудового законодавства, організації навчально-виховного й навчально-виробничого процесів, методичної, виховної роботи в ПТНЗ, а також професійним стандартом нового типу на групу професій «Керівники підприємств, організацій, установ» [13], в якому опис обов'язків керівника починається з такого: «керує відповідно до чинного законодавства виробничо-господарською, фінансово-економічною та іншою діяльністю», а розділ «Знання», в якому зазначається перелік того, що повинен знати керівник також починається з: «законодавчі та нормативні правові акти, що

регламентують виробничо-господарську, фінансово-економічну та іншу діяльність ...» [13, С. 225–226].

З метою з'ясування знань законодавчої бази управління ПТО керівниками ПТНЗ нами було розроблено комплекс тестових завдань [28], в основу яких покладено Закон України «Про професійно-технічну освіту» [2] й проведено опитування. Респондентам було запропоновано 36 тестових завдань, що охоплюють всі розділи Закону.

Результати тестування директорів ПТНЗ (52 особи), заступників з навчально-виробничої роботи (20 осіб) і кадровий резерв керівників ПТНЗ (25 осіб) показали задовільний рівень знань Закону України «Про професійно-технічну освіту». Так, на запитання щодо *управління та організації професійно-технічної освіти* (розділ II), 14% респондентів не змогли дати відповідь, 32% – відповіли правильно лише на 1 питання, 28% – на 2 питання, 15% – на 3 питання, 3% відповіли на 7 питань й жоден респондент не відповів правильно на всі питання розділу II. Більшість керівників ПТНЗ (в середньому 76%) не відповіли на запитання щодо повноважень державних органів управління професійною освітою (спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у сфері ПТО; міністерства та інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковані ПТНЗ; Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської й Севастопольської міських державних адміністрацій та створених ними органів управління ПТО).

На тестові завдання, щодо розділу III «*Професійно-технічні навчальні заклади*», 66% (в середньому) респондентів відповіли правильно. Однак нами виявлено, що по-перше, 50 % респондентів не знають, що загальні збори (конференція) колективу навчального закладу в межах своїх повноважень можуть визначати та рекомендувати кандидатури на посаду директора ПТНЗ (ст. 23 «Органи громадського самоврядування професійно-технічного навчального закладу»), по-друге, 8% респондентів (в тому числі – 4 директори ПТНЗ) – нормативного терміну звітування перед загальними

зборами (конференцією) колективу навчального закладу (ст. 24 «Керівник професійно-технічного навчального закладу»).

Аналізуючи результати відповідей на тестові завдання розділу IV «*Організація навчального процесу в професійно-технічних навчальних закладах*», ми звернули увагу на те, що 55% заступників з навчально-виробничої роботи не знають норм ст. 27 «Навчальний та канікулярний час учня, слухача» щодо тривалості навчального семестру, який визначається навчальним планом; 100% опитаних некомпетентні щодо порядку кваліфікаційної атестації учнів, слухачів та присвоєння їм кваліфікації (ст. 26 «Контроль знань, умінь та навичок учнів, слухачів, їх кваліфікаційна атестація»).

Компетентними щодо змісту розділу V «*Зміст професійно-технічної освіти*» виявилися лише 30% (в середньому) опитаних, з них: лише 19 % знають, що нормативно-правовим актом про організацію ПТО є Державний перелік професій з підготовки кваліфікованих робітників у ПТНЗ (ст. 31 «Державний перелік професій з підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах»); 55% – періодичність оновлення типових навчальних планів і типових навчальних програм (ст. 35 «Оновлення змісту професійно-технічної освіти»).

Порядок накладання дисциплінарного стягнення, відрахування з ПТНЗ, створення фондів матеріального заохочення учнів, слухачів ПТНЗ (розділ VI «*Суб'єкти професійно-технічної освіти*») знають лише 41,5 опитаних.

Знання змісту статей розділу VII «*Особливий соціальний захист учнів, слухачів професійно-технічних навчальних закладів*» показали 69 % опитаних, а розділу VIII «Педагогічні працівники» – лише 20%. Обізнаність у фінансово-економічних відносинах у галузі ПТО (розділ IX) продемонстрували 69% опитаних. Зміст розділу X «*Міжнародне співробітництво*» виявився актуальним для 52 % опитаних.

Отже, результати опитування керівників ПТНЗ дають підставу констатувати недостатній рівень знань законодавчих основ управління ПТО.

На нашу думку, підвищення рівня правової компетентності керівників ПТНЗ можна досягнути шляхом організації курсів підвищення кваліфікації, орієнтованих на вивчення правової теорії і практики в галузі ПТО, постійно діючого правового лекторію на базі обласних НМЦ ПТО, наукових досліджень з проблем розвитку правової компетентності керівників ПТНЗ, розширення правового консультування на сторінках науково-методичних видань, видання науково-методичних рекомендацій тощо.

Запропонована структура управлінської компетентності керівника ПТНЗ визначає напрями, за якими кожен керівник чи претендент на цю посаду має розвиватися, оскільки трансформаційні процеси в управлінні ПТО потребують й трансформуючого лідера-керівника.

Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, розвідок дослідників у різних галузях науки, нормативно-правових документів з проблеми дослідження впливу трансформації ринкової економіки на управління розвитком ПТО дає змогу зробити висновки, що глобалізація, регіоналізація, інформатизація економіки – це тенденції сьогодення, що впливають на економічний розвиток країни в цілому й на освітню галузь зокрема. В умовах глобальної економіки домінантною є концепція трансформації системи управління. Складність, специфіка й особливість управління ПТО полягає в необхідності врахування комплексу чинників, що впливають на розвиток цієї галузі. Механізми ринкової економіки зумовлюють зміни у структурі управління ПТО, активізують розвиток освітніх послуг та вдосконалення процесу їх надання на основі маркетингу. Ефективність функціонування ПТНЗ у швидкозмінюваних умовах ринкової економіки залежить, передусім, від управлінського потенціалу його керівника, який має системно набувати рис трансформуючого лідера.

### **Список використаних джерел**

1. *Балыхин Г. А.* Управление развитием образования: организацион.-экон. аспект / Г. А. Балыхин. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2003. – 428 с.

2. Законодавчі акти України з питань освіти / Верховна Рада України. Комітет з питань науки і освіти : офіц. вид-ня – К.: Парламент. вид-во, 2004. – 404 с.

3. *Каленюк І. С.* Економіка освіти: навч. посіб. / І. С. Каленюк. – К.: Знання України, 2005. – 316 с. – Бібліогр.: С. 307–315.

4. *Карпюк О. А.* Фактори формування та розвитку ринку освітніх послуг / О. А. Карпюк // Економіка. Управління. Інновації: Електрон. наук. фах. вид-ня Житомир. держ. ун-ту ім. І. Франка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009\\_1/09koarop.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009_1/09koarop.pdf).

5. *Ковальчук І. Б.* Ринкова трансформація економіки: теорія та реалії / І. Б. Ковальчук // Методологія досліджень та сучасні соц., екон. і психол. проблеми розвитку суспільства: зб. наук. праць. Серія «Економіка і менеджмент». – Донецьк: ТОВ «Східний видавн. дім», 2010. – 363 с. – С. 83–87.

6. *Корнаї Я.* Шлях до вільної економіки // Відхід від соціалістичної системи: угор. приклад / Я. Корнаї; пер. з англ. В. Д. Сікори, М. П. Загребельного, Ю. Т. Лазаренко. – К.: Наук. думка, 1991. – 140 с.

7. *Коротков Э. М.* Управление качеством образования: учеб. пособ. для вузов / Э. М. Коротков. – М.: Академ. проект: Мир, 2006. – 320 с. – («Gaudeamus»).

8. *Космамбетова Р. И.* Организация стратегического управления экономикой в условиях глобализации: теория, методология, механизм / Р. И. Космамбетова. – Алматы, 2007. – 416 с.

9. *Кох Р.* Менеджмент и финансы: от А до Я / пер. с англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского / Р. Кох. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999. – 496 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

10. *Красняков Є.* Чинники впливу на процеси формування та здійснення державної політики в галузі освіти України / Є. Красняков // Віче. – 2011. – № 2(287). – С. 21–26.

11. *Кремень В. Г.* Трансформації смислових кодів освіти і культури в



нелінійності соціального буття / В. Г. Кремень // Нові технології навчання. – 2013. – № 78. – С. 14–23.

12. Крижко В. В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою / В. В. Крижко, І. О. Мамаєва. – К.: Освіта України, 2005. – 224 с.

13. Мельник С. В. Освітньо-професійні стандарти у контексті реформування підготовки кадрів / С. В. Мельник. – Луганськ: Віртуал. реальність, 2008. – 278 с.

14. Миргалеева І. В. Финансовый механизм управления образованием в регионе / И. В. Миргалеева // Экономика образования. – 2011. – № 4. – С. 91–115.

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

16. Новий тлумачний словник української мови: У 3 т. / Уклад.: В. В. Яременко, О. М. Сліпушко. – К.: Аконіт, 2006. – Т. 3. – 862 с.

17. Оверчук С. В. Глобалізація і сучасна освіта / С. В. Оверчук // Нові технології навчання: зб. наук. праць : Розвиток духовності та професіоналізму в умовах глобалізації: спец. вип. – № 55. – Ч. 1. – К.; Вінниця, 2008. – С. 259–261.

18. Освіта в Україні: нормативно-правове регулювання: систематичне вид-ня. – 2012. – № 3. – 191 с.

19. 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.

20. Осецький В. Л. Теорії економічних циклів у перехідних економіках / В. Л. Осецький, О. О. Сльозко // Економіка та держава. – 2009. – № 4. – С. 4–8.

21. Підвищення кваліфікації керівних кадрів професійно-технічних навчальних закладів за дистанційною формою навчання: навч. посіб. / В. В. Олійник, В. Ю. Биков, В. О. Гравіт та ін.; НАПН України, Ун-т менеджменту освіти. – К., 2010. – 235 с.

22. Про участь центральних та регіональних органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців у формуванні трудового потенціалу держави та професійній підготовці кваліфікованих робітників для сучасної економіки України: матеріали слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти 21 грудня 2011 р. / редкол. М. Г. Луцький (голова), В. П. Головінов, Є. В. Красняков та ін.; за заг. ред. В. П. Головінова. – К.: Парламент. вид-во, 2012. – 480 с.

23. *Проценко Н. Д.* Управлінський інструментарій для керівників ПТНЗ / Н. Д. Проценко // Проектирование образоват. пространства – современ. ориентиры: тезисы докладов I Междунар. науч.-практ. конференции. (24–26 окт. 2012 г.). – Днепропетровск: ГУЗ «МВПУ ПИТ», 2012. – С. 38–42.

24. *Равен Дж.* Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы / Дж. Равен; пер. с англ. – М.: Когито-Центр, 1999. – 144 с.

25. *Сакс Дж.* Економіка перехідного періоду: уроки для України / Дж. Сакс; пер. з англ. О. Пивоварського. – К.: Основи, 1996. – 54 с.

26. *Сафонова В. Є.* Теоретичні підходи до аналізу чинників та умов впливу на якість вищої освіти / В. Є. Сафонова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журнал. – К.: НАУ, 2013. – № 3. – С. 37–43.

27. *Свистун В. І.* Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу в умовах ринкової економіки / В. І. Свистун // Проф.-тех. освіта. – 2014. – № 1 (62). – С. 16–18.

28. *Свистун В. І.* Керівнику ПТНЗ : законодавчі норми управління в тестових завданнях: навч.-метод. посіб. для керівників установ ПТО, директорів ПТНЗ / В. І. Свистун. – К.: Азбука, 2013. – 38 с.

29. *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.

30. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / Уклад. Л. О. Пустовіт та ін. – К.: Довіра, 2000. – 1018 с. (Б-ка держ. службовця. Держ мова і діловодство).

31. Education sector strategy. A World bank report. – Washington: D.C. World Bank, 1999.