

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЮ ОСВІТОЮ

## **1.1. Системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз – ефективні методи наукового пізнання об'єктивних закономірностей децентралізації управління професійно-технічною освітою**

Системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз розвитку системи управління ПТО у контексті управління регіональним розвитком проведено із урахуванням теоретичних положень, згідно з якими система є цілісним утворенням, що складається з нерозривно пов'язаних між собою елементів, які створюють її структуру, має тенденцію до розвитку й динаміки, характеризується доцільністю і включається в більш складні системи, завдяки своїй структурі, сприяє переходу від часткової, фрагментарної інформатизації окремих компонентів навчального процесу до комплексної, системної. Системний аналіз як метод підготовки й обґрунтування рішень із розв'язання комплексних проблем навчання та системного підходу висвітлює явища, що мають множину взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільністю функцій і мети, єдністю управління і функціонування [4].

Використання системного підходу в дослідженні дало можливість проаналізувати процеси становлення та розвитку системи ПТО, виявити механізми розвитку теорії управління освітою через розроблення теоретичних основ децентралізації управління ПТО. Діяльнісний підхід сприяв виокремленню, теоретичному обґрунтуванню та реалізації організаційно-методичних принципів децентралізації управління ПТО; реалізації зазначених принципів на регіональному рівні; ґрунтовному аналізу методів, що забезпечують успішну реалізацію прогностичної функції управління керівниками різних рівнів у системі ПТО. Особистісний підхід використано як методологічний інструментарій формування суб'єктної позиції управлінців різних рівнів, суб'єктів освітньої та виробничої діяльності в процесі децентралізації управління ПТО. Синергетичний підхід

сприяв закріпленню наукової позиції щодо уявлень про систему управління ПТО як взаємодію її підсистем, здатних до самоорганізації. Міждисциплінарний підхід став методологічним імперативом у процесі застосування філософських, економічних, психологічних, педагогічних, соціологічних та інших наукових концепцій, положень і принципів.

Системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз у контексті управління регіональним розвитком уможливив розроблення концептуальних положень, які можна використати в процесі визначення теоретичних основ децентралізації управління ПТО.

Реалізація концептуальних положень суб'єктами управління різних рівнів можлива за умови оволодіння ними методологією управління регіональним розвитком. Методологія управління регіональним розвитком ученими й практиками розглядається як сукупність принципів і методів планового регулювання розвитку економіки країни, на основі яких розробляються державні завдання і забезпечується їх виконання. Сутність управління регіональним розвитком країни виявляється в реалізації його організаційних і методичних принципів.

Загальновідомо, що в теорії управління регіональним розвитком ученими і практиками обґрунтована низка принципів, які певною мірою співвідносяться з організаційно-методичними принципами децентралізації управління ПТО. Зазначені принципи в педагогічній науці і практиці розглядаються з урахуванням закономірностей соціально-економічного розвитку регіональних систем і країни в цілому. Реалізація організаційно-методичних принципів управління ПТО суб'єктами управління різних рівнів (в умовах його децентралізації) з урахуванням закономірностей соціально-економічного розвитку регіональних систем і стратегічних завдань регіональної політики країни сприятиме забезпеченню головної мети ПТО.

Окрім того, теорія управління ПТО зумовлюється і залежить від практики управління регіональним розвитком (остання дає чисельні приклади встановлення і реалізації пріоритетів соціально-економічного

характеру). Відповідно до розвитку конкретного регіону вони надають можливість суб'єктам управління визначати та ранжувати виробничі й соціальні цілі та завдання згідно з територіальною стратегією його розвитку та ресурсних можливостей.

Як свідчать результати освітньої практики, необхідною передумовою децентралізації управління ПТО є визначення пріоритетів в управлінні регіональним розвитком. Об'єктивна потреба щодо визначення пріоритетів у теорії регіонального розвитку розглядається як умова підвищення ефективності суспільного виробництва; вдосконалення суспільно-господарських, міжрегіональних, міжгалузевих і внутрішньогалузевих пропорцій; наближення територіально-галузевої структури виробництва до структури суспільних потреб; прискорення науково-технічного прогресу. Визначення цілей і функцій пріоритетного розвитку певного регіону є методологічним аспектом теорії пріоритетів (цілі пріоритетів – це те, заради чого встановлюються пріоритети; функції пріоритетів – це конкретні завдання, які треба виконати для досягнення поставлених цілей). В умовах модернізації управління ПТО винятково актуальними функціями пріоритетів є: усунення диспропорцій, що склалися, і внесення прогресивних змін у структуру господарства; участь у міжнародному поділі праці; забезпечення науково-технічного прогресу.

Залежно від ієрархічного рівня управління регіональним розвитком виділяють загальноекономічні, галузеві, внутрішньогалузеві, внутрішньовиробничі та територіальні пріоритети, що позначаються на розвитку ПТО в певному регіоні. Зокрема, господарські пріоритети, що сприяють високій агрегованості цілей, засобів їх досягнення і показників ефективності; цільовій орієнтації на кінцеві господарські результати і підвищення матеріального та культурного рівня життя населення; узгодження пріоритетів розвитку структур нижчих рангів регіонального розвитку; формування цілей і завдань пріоритетів на нижчих рівнях регіональної економічної ієрархії, які водночас є чинниками їх ефективного

функціонування.

Відтворення стратегічних напрямів розвитку ПТО має здійснюватися з урахуванням стратегії регіонального розвитку, що спрямовується на досягнення соціально-економічних цілей, комплексне використання природних умов та охорону навколишнього природного середовища, ефективний територіальний поділ праці та доцільну міжрайонну інтеграцію, розширене відтворення регіональних систем і формування для цього відповідних територіальних і міжгалузевих пропорцій, здійснення диференційованої регіональної соціально-економічної та науково-технічної політики, зближення матеріального і культурного рівнів життя населення в різних регіонах і зонах країни [10].

Донедавна регіональні дослідження заявленої проблеми проводилися з метою забезпечення державних органів управління необхідною інформацією. Сучасна методологія регіональних досліджень у контексті децентралізації управління ПТО формує нові вимоги щодо їх здійснення. Сьогодні, як ніколи, потребує вивчення проблема регіоналізації ПТО, що зумовлюється і залежить від регіонального управління – діяльності регіональних органів державного управління освітою та органів місцевого самоврядування, що спрямовуються на загальнонаціональне формування регіонального компонента освіти з урахуванням принципів структурної ієрархії, фінансово-економічного забезпечення та оптимального поєднання централізації, децентралізації і регіоналізації управління.

Під регіоналізацією ПТО розуміють процес передачі повноважень зазначеної галузі до регіонів відповідно до обласного адміністративно-територіального поділу та орієнтації роботи ПТНЗ на потреби певної території [16]. Регіоналізація ПТО забезпечить ефективність управління освітніми (педагогічними) системами та розбудову регіональної мережі ПТО.

Управління регіональним розвитком ґрунтується на науковому пізнанні закономірностей теорії управління. Сукупність загальних принципів і методів планового регулювання розвитку господарства країни, на основі яких

розробляються державні завдання і забезпечується їх виконання, є основою розроблення методології управління регіональним розвитком. Її розвиток потребує засвоєння таких категорій, як закономірності, чинники та принципи в контексті децентралізації управління ПТО.

Системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз розвитку системи управління ПТО у контексті управління регіональним розвитком потребує дослідження сутнісних характеристик принципів децентралізованого управління. Організаційною формою дослідження сутнісних характеристик принципів децентралізованого управління є модель програми децентралізації управління ПТО (базові ідеї програми реалізуються за допомогою організаційно-методичних принципів із використанням системного підходу до вирішення управлінських проблем у цій освітній галузі).

Системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз розвитку системи управління ПТО у контексті управління регіональним розвитком вказав на необхідність створення комп'ютерних систем управління, зокрема таких, як: система пошуку, оброблення та представлення інформації про розвиток системи ПТО в умовах децентралізації управління нею на основі Інтернет-технологій; система збору та аналізу інформації щодо управління ПТО; система управління персоналом; система оцінювання досягнень науки та практики управління ПТО в умовах її децентралізації.

Розвиток системи управління ПТО у контексті управління регіональним розвитком є яскравим свідченням того, що перехід до ринкових відносин потребує використання якісно нових підходів і методів роботи з кадрами. Необхідність вирішення цієї проблеми викликана посиленням економічних труднощів, зниженням виробництва, зношуванням основних фондів, використанням застарілих виробничих технологій, зменшенням обсягів щодо професійного навчання кадрів, істотним зниженням загального рівня кваліфікації робітників підприємств усіх галузей промисловості. За цієї обставини система ПТО передбачає вдосконалення її підсистеми –

неперервного професійного розвитку персоналу через формування і розвиток його інтелектуального потенціалу, ефективне управління знаннями на підприємствах.

Реалізація зазначеної вимоги зумовлена тим, що обсяг професійного навчання кадрів на підприємствах за останні роки знизився майже в чотири рази. За результатами наукових досліджень, сьогодні навчанням охоплено лише 8% працівників від загальної кількості зайнятих у промисловості та інших галузях економіки України (для порівняння: у країнах Європейського Союзу навчанням охоплено приблизно 20%, в Японії – 80% працівників).

Система неперервного професійного навчання персоналу побудована відповідно до розвитку прогресивного (передового) підприємства з метою створення конкурентоспроможної елітної організації (світового взірця). У практиці діяльності таких організацій використовується система неперервного професійного розвитку персоналу, що складається із десяти блоків, які включають нові персонал-технології. Як приклад приведемо блок-схему зазначеної системи, яка успішно використовується на науково-виробничому комплексі – Новокраматорському машинобудівному заводі, який має унікальний досвід у галузі наукових досліджень, маркетингу, проектування, виробництва та обслуговування продукції після її продажу. Динаміку розвитку цієї організації забезпечують такі три фактори, як: заінтересований, відповідальний та ефективний власник в особі закритого акціонерного товариства; перехід до управління підприємством на принципах сучасного менеджменту з його стратегічним баченням; реалізація системного підходу до управління персоналом. Імперативом діяльності цієї організації є проста істина: щоб успішно конкурувати в сучасних, надзвичайно жорстких умовах, потрібно багато знати, багато і наполегливо вчитися. З цією метою на підприємстві відпрацьована технологія пошуку інноваційних знань, що формують інтерес до розвитку виробництва (патенти, конструктивні рішення, технології, ноу-хау, стандарти, матеріали, інноваційні методи управління, методи і способи навчання на виробництві

тощо).

Суб'єкти управління науково-виробничим комплексом не копіюють нововведення механічно, а критично їх оцінюють, відбирають кращі, адаптують їх до регіональних умов, а головне – продукують нові знання та активно їх використовують у процесі виробництва. Досить активно підприємством використовуються відомі на Заході концепції «самонавчаюча організація» та «економіка знань».

Результатом використання цих концепцій є створення ефективно діючого навчально-виробничого та організаційно-методичного комплексу професійного навчання і розвитку персоналу; впровадження попередньої підготовки кадрів; розроблення чіткого алгоритму сертифікації та атестації персоналу, ключових посад спеціалістів і провідних робітничих професій; управління знаннями співробітників – стратегічна мета підприємства (для довідки: науковий потенціал колективу підприємства – 4 доктори наук, 21 кандидат наук, 110 керівників і спеціалістів, які працюють над дисертаціями, більше 400 осіб отримали другу спеціальність у системі післядипломної підготовки, без відриву від виробництва у вишах навчається більше 300 працівників. У цілому, різними формами навчання охоплено від 50 до 65% персоналу. На підприємстві створено потужний центр підготовки робітничих кадрів, який оснащено інноваційними засобами навчання. У 19-ти навчальних класах і 3-х спеціалізованих навчальних полігонах, які сертифіковано фірмою «Сіменс», в одну зміну може навчатися більше 600 осіб [12, 6-7]. За переконаннями вітчизняних учених, – це яскравий приклад того, як слід працювати в умовах недосконалого законодавства, інфляції, економічної кризи та деградації системи ПТО, гідний для уважного вивчення та використання в індустрії України.

Таким чином, системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз розвитку управління ПТО у контексті управління регіональним розвитком дав можливість дійти таких висновків:

1. Розвиток науки і практики децентралізації управління ПТО потребує

теоретичного пізнання його категорій – закономірностей, принципів і чинників. Сутність децентралізації управління виявляється в процесі реалізації його організаційних і методичних принципів, оскільки вони дадуть можливість ранжувати цілі та завдання ПТО.

2. Ефективність децентралізації управління ПТО зумовлюється і залежить від використання суб'єктами управління різних рівнів інтелектуального, інформаційного та інноваційного ресурсу; сучасних методів і засобів інформатизації бізнес-процесів, методів програмування технологічних операцій на виробництві тощо.

3. Управлінська стратегія розвитку ПТО та шляхи її реалізації мають будуватися з урахуванням закономірностей соціально-економічного розвитку регіональних систем і країни в цілому. Основними функціональними завданнями регіонального управління в соціальній сфері є створення умов для задоволення потреб населення у ПТО й праці, забезпечення ефективного використання трудового потенціалу та організація сприятливих умов для його відтворення, сприяння ефективному розвитку соціальної інфраструктури, задоволення всіх сфер життєдіяльності людини.

4. Глобальне переосмислення індивідуальних і загальнолюдських цінностей призвели до трансформації моделі управління ПТО, сприйняття персоналу не лише як об'єкта управління, а і його суб'єкта. Теорію та методологію децентралізації управління можна розглядати як вчення про його організацію та здійснення. Таке визначення детермінує і його предмет – організацію діяльності суб'єктів управління різних рівнів, спрямовану на децентралізацію управління ПТО.

5. Децентралізація управління ПТО зумовлюється і залежить від чинників соціально-економічного розвитку країни – джерел, умов та обмежень. За цієї обставини, регулювання цим процесом полягає в проведенні заходів, які передбачені реформою професійної школи, зокрема таких, як створення умов для навчання учнів ПТНЗ, поліпшення підготовки кваліфікованих робітників відповідно до науково-технічного прогресу,

забезпечення пропорційного розвитку окремих ланок професійної освіти та зміцнення їх матеріально-технічної бази; інтенсифікація роботи, що спрямовується на професійну орієнтацію молоді.

6. Наукове пізнання об'єктивних закономірностей розвитку ПТО, що відображають її реальний стан, є теоретичним підґрунтям розроблення організаційно-методичних принципів децентралізації управління з урахуванням основних функціональних завдань регіонального управління (принципи є відображенням цих закономірностей у регіональній політиці країни).

7. Базові ідеї моделі програми децентралізації управління ПТО розкриваються в таких положеннях:

- урахування управліннями різних рівнів великого масиву інформації потребує якісного вирішення управлінських проблем (часткове вирішення управлінських проблем породжує нові, іноді більш складні);

- моніторинг стану децентралізації управління ПТО має включати такий параметр «Чинники та тенденції розвитку системи управління ПТО в умовах її децентралізації»;

- системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз розвитку системи управління ПТО в умовах її децентралізації дасть можливість директорам професійно-технічних училищ обґрунтувати оптимальну стратегію власної управлінської діяльності.

8. Сьогодні існує реальна потреба у формуванні українськими підприємствами якісно нових підходів до навчання персоналом на основі вивчення зарубіжного досвіду. Так, керівники українських підприємств можуть ефективно використовувати два різні підходи, які викладено в теорії Р. Калана і Д. Нортон, – це «модель групи стратегічних професій» і «модель стратегічних цінностей». У першому випадку організація зосереджує програми навчання на тих професіях, які є ключовими для реалізації її стратегічного розвитку; в другому – навчання персоналу здійснюється з метою впровадження корпоративних цінностей і пріоритетів організації в

цілі і діяльність усіх її працівників. Відповідно до стратегії підприємства: навчання та ліквідація розриву між корпоративними вимогами та наявним рівнем кваліфікації; навчання для засвоєння прогресивних прийомів виконання трудових операцій; навчання для підвищення загальної кваліфікації; навчання за новими напрямками розвитку підприємства» [12, 63].

9. Системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз розвитку системи управління ПТО у контексті управління регіональним розвитком дав можливість:

- з'ясувати, що регіональне управління освітою – це діяльність регіональних органів державного управління освітою, органів місцевого самоврядування, що спрямовується на загальнонаціональне формування компоненту освіти з урахуванням його принципів;

- виявити об'єктивні передумови розвитку регіонального управління ПТО (ними є: територіальний розподіл закладів (установ) освіти; наявні соціально-економічні і духовно-культурні умови розвитку освіти; стабільна фінансово-бюджетна система; нормативно-правове регулювання діяльності закладів (установ) освіти; природоохоронні заходи щодо покращення екологічної ситуації, попередження техногенних загроз, воєнних, національних і міжрегіональних конфліктів; організація виконання регіональних програм розвитку освіти з урахуванням стратегічного розвитку регіону; комплексний вплив на розвиток регіону.

10. В умовах децентралізації ПТО компетенцією регіональних органів управління є: забезпечення комплексного розвитку регіонів шляхом реалізації прогноз-планів, регіональних і частково загальнодержавних програм, сприяння розвитку підприємництва, забезпечення розвитку соціальної та локальної виробничої інфраструктури, регулювання проблем соціального забезпечення та зайнятості населення, формування фінансових ресурсів.

**1.2. Організаційно-методичні принципи децентралізації управління професійно-технічною освітою**

Реформування ПТО в умовах ринкових відносин розглядається як соціально-педагогічне явище, що відображає економічний, соціальний і культурний розвиток українського суспільства. Створення в системі ПТО якісно нового соціокультурного простору (в останньому розгортаються інноваційні освітні та виховні процеси, відроджуються гуманістичні цінності, демократизується функціональний устрій навчальних закладів) потребує проведення фундаментальних досліджень з теорії галузевого управління, оскільки, процес розвитку цієї системи, – за переконаннями науковців, – значною мірою залежить від стратегічних і тактичних управлінських рішень і дій, які були б різнорівневими і відповідали вимогам часу [11].

Актуальність реформування ПТО зумовлена суперечністю між невинним розвитком технічного прогресу, що формує нові вимоги до особистісних і професійних якостей представників робітничих професій, і неспроможністю системи ПТО їх задовольнити.

Метою дослідження заявленої проблеми є розроблення та обґрунтування організаційно-методичних принципів децентралізованого управління ПТО. Вона конкретизована в таких завданнях:

1. Виявити суперечність, що зумовлює необхідність вивчення заявленої проблеми.
2. Проаналізувати методи, що забезпечують реалізацію прогностичної функції управління керівниками різних рівнів у системі ПТО.
3. Розкрити сутність організаційно-методичних принципів управління ПТО в умовах його децентралізації з урахуванням закономірностей соціально-економічного розвитку регіональних систем і стратегічних завдань регіонального розвитку.

Організаційною формою дослідження сутнісних характеристик принципів децентралізованого управління є модель програми децентралізації управління ПТО (базові ідеї програми реалізуються за допомогою організаційно-методичних принципів із використанням системного підходу до вирішення управлінських проблем у цій освітній галузі). У контексті

заявленого реформування ПТО потребує вивчення, усвідомлення та самоорганізації системи децентралізованого управління ПТО, оскільки управляти можна лише системою, в якій реалізуються функції управління [5]. У галузевому управлінні поняття «децентралізоване управління» не формалізоване настільки, щоб можна було дати його точне визначення. Це пояснюється тим, що донині загальноприйняті формалізації таких понять як «система», «мета», «цілі», «завдання» тощо в контексті децентралізованого управління недостатньо опрацьовані як науковцями, так і практиками. Децентралізоване управління передбачає передачу функцій державної влади на місця – місцевим органам самоврядування. Передумови його здійснення знайшли відображення у ст. 132 Конституції України, в якій зазначається, що територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання децентралізації і централізації щодо здійснення державної влади, збалансованості і соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій. Окрім того, децентралізація управління ПТО формує якісно нові вимоги до управлінців різних рівнів. Результати практики свідчать, що успішний управлінець відрізняється стратегічним мисленням і вмінням застосовувати методи прогнозування [9].

Сьогодні в управлінні ПТО та професійно-технічними училищами зокрема управлінцями різних рівнів досить ефективно застосовуються різноманітні методи прогнозування, а саме: демографічні; природних ресурсів з основних груп; змін у біосфері – природному середовищі життєдіяльності людини; розвитку науки, науково-технічного прогресу і можливостей, реалізації їх досягнень на практиці (використовуються з метою розв'язання комплексних міжгалузевих проблем); соціальні (виявляють проблеми, що стосуються змін соціальної структури населення, оцінювання соціального становлення та соціальної активності різних його груп, формування виробничих потреб населення, основних змін способу життя

людей); економічні; формування невиробничих потреб населення та шляхів їх задоволення; відтворення національних багатств (йдеться, насамперед, про необхідні); розвитку сфер господарства країни; взаємопов'язаних комплексів та окремих галузей виробництва; господарської динаміки та господарських корпорацій; розвитку економічного механізму та системи управління господарським комплексом країни; розвитку світового господарства та її зовнішньоекономічних зв'язків.

Застосування вищезазначених – взаємозалежних і взаємозумовлених – методів прогнозування дасть можливість управлінцям визначити умови, параметри розвитку та характеристики системи децентралізованого управління ПТО і знайти відповідь на досить «болюче» для суб'єктів означеної галузі запитання: «Якою вона має бути?» Управлінський прогноз щодо розвитку системи децентралізованого управління ПТО, за переконаннями науковців, має виходити із змін співвідношень, спиратися на сталі зв'язки – просторові, структурні й часові та структурно-методичні принципи. З урахуванням означених умов науковцям і практикам, які займаються розробленням теоретичних і методологічних основ децентралізації управління ПТО, необхідно використати триєдину часову систему аналізу соціально-педагогічних явищ, які були в минулому, спостерігаються тепер і передбачаються в майбутньому. Другим, не менш важливим кроком суб'єктів управління на шляху реалізації цього завдання, є подолання бар'єру багатовимірності через використання: а) декомпозиційних прийомів (передбачають поділ цілого на частини, що поліпшує культуру сприйняття та розуміння досліджуваного явища); б) простих показників (характеризують суму важливих прогнозних чинників); в) агрегування (зведення кількох показників до одного).

Прогнозування розвитку ПТО в умовах її децентралізації варто здійснювати поетапно з урахуванням (а, можливо, й за аналогією) закономірностей соціально-економічного розвитку регіональних систем і країни в цілому [10]:

I-й етап – відповідно до цілей і завдань розвитку ПТО, на перспективу формулюються робочі гіпотези (на наступному етапі вони будуть предметом його аналізу та оцінки), моделюються сценарії (вони зводяться до визначення цілей та об'єкта прогнозу, типів систем, що підлягають прогнозуванню; вибору прогнозних чинників, визначення зв'язків і типу залежностей між чинниками та об'єктами прогнозу; вибору методів прогнозування та кількості прогнозованих варіантів для обґрунтування найбільш оптимального, перевірки достовірності прогнозування тощо);

II-й етап – системний аналіз розвитку ПТО в умовах децентралізації системи управління (здійснюється на основі змодельованих сценаріїв і дає змогу визначити вплив чинників децентралізованого управління на розвиток ПТО);

III-й етап – на основі показників, визначених у процесі аналізу, здійснюється розроблення прогнозів розвитку системи ПТО.

Прогнозування розвитку ПТО в найближчі роки стане ефективним засобом зміцнення тенденцій щодо її децентралізації та державного управління регіональним розвитком. У свою чергу, децентралізація управління ПТО сприятиме відродженню відсталих, «депресивних» регіонів шляхом підвищення активності та ініціативності людей, культури праці, її продуктивності та використання духовного потенціалу народу [12].

Наукове пізнання об'єктивних закономірностей децентралізації управління ПТО є основою, теоретичним підґрунтям розроблення її організаційно-методичних принципів (принцип – головне вихідне положення концептуальної теорії, вчення, науки, світогляду, політичної організації [1]), оскільки вони є їх відображенням. У контексті заявленого наводимо, як приклад, функціональну характеристику організаційно-методичних принципів (реалізація кожного з них у системі управління ПТО уможливить розкриття та формалізацію сутності поняття «децентралізоване управління»):

- об'єктивно оцінити відносну цілісність і завершеність певного етапу становлення та розвитку ПТО можна за умови реалізації принципу історизму,

оскільки він має універсальне методологічне значення;

- взаємну відповідальність і взаємні зобов'язання щодо комплексного розвитку та функціонування зазначеної освітньої галузі передбачає принцип узгодження інтересів державних і місцевих органів управління на основі єдиної відомчо-територіальної системи стимулювання й відповідальності;

- ранжуванню цілей і завдань системи управління ПТО, відповідно до проекту концепції її розвитку та реальних можливостей, орієнтації на дотримання соціальної спрямованості щодо використання матеріальних і фінансових ресурсів сприяє принцип пріоритетності;

- принцип єдності регіональної політики суспільства та галузевої освітньої політики орієнтує управлінців різних рівнів на комплексний підхід до проблем і завдань ПТО, що стосуються її реформування та розвитку, і посилює відповідальність місцевих органів управління за успішну реалізацію зазначених процесів;

- принцип комплексності, що спрямовується на: піднесення ПТО на якісно новий рівень через розроблення державних стандартів, орієнтованих на посилення соціальної спрямованості її змісту; істотне підвищення статусу ПТНЗ у процесі комплексно-пропорційного розвитку їх мережі; збалансованості ресурсів ПТО із суспільними потребами та запитами громадян;

- принцип пропорційності щодо фінансового забезпечення ПТО за рівнями адміністративно-територіальної ієрархії, розширення фінансово-економічної самостійності ПТНЗ базується на поєднанні регіонального бюджету з позабюджетними фондами комплексного розвитку (зазначені фонди формуються за рахунок діяльності підприємств і коштів населення);

- принцип варіативності сприяє: розробленню варіативної програми розвитку ПТО (як правило, різні варіанти цієї програми складаються на основі альтернативності заздалегідь визначених термінів, що визначають темп і характер розвитку освітньої галузі відповідно до розвитку всіх сфер суспільного життя; гіпотез інвестиційної політики щодо освітньої галузі);

вибору суб'єктами управління різних шляхів щодо досягнення цілей і розв'язання її завдань.

За допомогою представлених вище організаційно-методичних принципів можна поєднати і реалізувати ідеї, що стосуються науково-методичних основ обґрунтування перспективного розвитку і пріоритетних напрямів реформування ПТО; вирішити проблему інформаційного дефіциту в освітній галузі та підвищити якість управління ПТНЗ, врахувавши при цьому стратегічні завдання регіонального розвитку. Це такі, як: реконструкція економіки промисловості регіонів через конверсію оборонних і цивільних галузей, модернізацію інфраструктури, оздоровлення екологічної ситуації, роздержавлення та приватизацію; подолання депресивного стану агропромислових регіонів, відродження сіл і міст, прискорене відновлення втраченої життєдіяльності в сільській місцевості, розвиток місцевої виробничої та соціальної інфраструктур, підвищення ефективності щодо використання сільськогосподарських та інших угідь; стабілізація соціально-економічного становища в регіоні з екстремальними природними умовами і переважно сировинною спеціалізацією; продовження формування промислових вузлів і центрів з пріоритетним розвитком виробництв, пов'язаних із комплексним використанням сировини, що видобувається, установлених екологічних стандартів; стимулювання розвитку експортних та імпортозамінюваних виробництв у районах, що мають для цього найбільш сприятливі умови; формування регіональних економічних ринків, вільних економічних зон, а також технополісів як регіональних центрів упровадження досягнень вітчизняної і світової науки, прискорення економічного та соціального прогресу; переспеціалізація окремих прикордонних районів, створення нових робочих місць і прискорений розвиток соціальної інфраструктури з урахуванням можливої передислокації військових частин; розвиток міжрегіональних і регіональних інфраструктурних систем (транспорту, зв'язку, інформатики), які забезпечували б і стимулювали структурні зрушення та ефективність

регіональної економіки; подолання надмірного розриву в рівнях і якості життя населення окремих областей [10].

Аналіз заявленої проблеми дав можливість дійти таких висновків:

1. Управлінська стратегія розвитку ПТО та шляхи її реалізації мають будуватися з урахуванням закономірностей соціально-економічного розвитку регіональних систем і країни в цілому.

2. Основними функціональними завданнями регіонального управління в соціальній сфері є: створення умов для задоволення потреб населення в ПТО й праці; забезпечення ефективного використання трудового потенціалу та організація сприятливих умов для його відтворення; сприяння ефективному розвитку соціальної інфраструктури; задоволення всіх сфер життєдіяльності людини.

3. Наукове пізнання об'єктивних закономірностей розвитку ПТО, що відображають її реальний стан, є теоретичним підґрунтям розроблення принципів децентралізованого управління з урахуванням основних функціональних завдань регіонального управління (принципи є відображенням цих закономірностей у регіональній політиці країни).

4. Розвиток науки і практики децентралізованого управління потребує теоретичного пізнання його категорій – об'єктивних закономірностей, принципів і чинників.

5. Сутність децентралізованого управління виявляється в процесі реалізації його організаційних і методичних принципів, зокрема таких, як: принцип історизму; принцип єдності політики держави і місцевих органів управління щодо децентралізації управління ПТО; принцип пріоритетності (сприяє ранжуванню цілей і завдань управління ПТО); принцип комплексності (орієнтує на забезпечення комплексного розвитку ПТО); принцип пропорційності щодо забезпечення ПТО фінансовими ресурсами за рівнями адміністративно-територіальної ієрархії та розширення фінансово-економічної самостійності ПТНЗ; принцип варіативності; принцип узгодження інтересів державних і місцевих органів управління тощо.

6. Необхідною передумовою розвитку ПТО, наближення її структури до структури суспільних потреб є визначення пріоритетів децентралізованого управління, оскільки вони дадуть можливість ранжувати її цілі та завдання.

7. Становлення і розвиток децентралізованого управління ПТО обумовлюється і залежить від чинників соціально-економічного розвитку країни – джерел, умов та обмежень. Регулювання розвитку ПТО полягає в проведенні заходів, що передбачені реформою професійної школи, зокрема таких, як створення умов для навчання учнів ПТНЗ, поліпшення підготовки кваліфікованих робітників відповідно до науково-технічного прогресу, забезпечення пропорційного розвитку окремих ланок професійної освіти та зміцнення їх матеріально-технічної бази; інтенсифікація роботи, спрямованої на професійну орієнтацію молоді.

### **1.3. Пріоритетні чинники розвитку управління професійно-технічною освітою в умовах його децентралізації**

В умовах інтеграційних процесів, на думку вчених, ефективність професійної освіти визначається таким чинниками, як реалізація стратегії навчання впродовж усього життя (покликана надавати вичерпні можливості професійної та особистісної самореалізації); необхідність забезпечення конкурентоздатності економіки в умовах глобалізації, підвищення мобільності робітничих кадрів; геополітична конкуренція за якість інтелектуальних ресурсів (спостерігається між країнами світу) [13, 18]. Системний підхід до визначення ефективності та перспектив розвитку управління ПТО в умовах його децентралізації є дієвим за наявності суб'єкта управління регіональною системою професійної освіти та навчання з чітко визначеними повноваженнями з урахуванням і приведенням у дію пріоритетних чинників розвитку управління ПТО.

Актуальність і доцільність заявленої проблеми зумовлена тим, що на розвиток ПТО впливають такі тенденції світового розвитку, як: перехід до інформаційного суспільства; побудова економіки на основі конкуренції;

підготовка людини до життя в умовах, що надто швидко змінюються; розширення міжкультурної взаємодії суб'єктів освітньої діяльності; зростання ролі людського капіталу тощо.

Аналіз основних шляхів інтенсифікації економіки на регіональному рівні (ними є пріоритетність регіонального розвитку, використання ресурсів – природних і виробничих) дав можливість виокремити пріоритетні чинники децентралізації управління ПТО, які в умовах ринку повною мірою залежать від територіальних чинників соціально-економічного розвитку певного регіону. У теорії і практиці управління регіональним розвитком розрізняють три групи територіальних чинників: перша група – джерела (до чинників джерел економічного зростання, які є основними, відносяться різні види трудової діяльності); друга – умови (багатоаспектні чинники умов трудової діяльності: основні та оборотні фонди, організація виробництва, структури зрушення, прискорення науково-технічного прогресу, стан природного середовища тощо); третя – обмеження (чинники обмежень впливають на динаміку економічного виробництва). Кожну із зазначених груп можна розглядати у зв'язку з результатом будь-якої діяльності чи процесу.

Під дією економічних законів і виробничих відносин вищезазначені чинники утворюють складну систему прямих і зворотних причинно-наслідкових зв'язків, у контексті яких здійснюється модернізація ПТО. В управлінні регіональним розвитком розрізняють якісні, організаційні, структурні, територіальні та економічні чинники інтенсифікації регіонального розвитку. Серед територіальних чинників, які безпосередньо впливають на децентралізацію управління ПТО, варто виокремити такі:

- міжрайонні (спеціалізація міст і регіонів на виробництві продукції та наданні послуг для суспільного господарства, вдосконалення міжрайонних транспортних потоків через усунення зустрічних та економічно невігідних перевезень, розвиток міжрегіонального кооперування тощо);

- міжгалузеві чинники інтенсифікації (формується внаслідок поглиблення на певній території міжвідомчої спеціалізації, концентрації,

централізації та кооперування виробництва);

- внутрішньопоселенські чинники (утворюють комплекс джерел, умов, обмежень, залежно від можливостей раціонального використання ресурсів);

- окрім зазначених чинників, в управлінні регіональним розвитком враховують і приводять у дію якісні чинники, зокрема, такі, як: економне використання матеріальних ресурсів, науково-технічний прогрес, організація та управління господарством.

Дослідники заявленої проблеми (Павленко В.Ф., Д.М. Стеченко та ін.), вважають, що сьогодні особливого значення набувають організаційні чинники регіональних відносин. На їхню думку, «створення та розширення міжгалузевих форм господарювання та їх узгодження з галузевими, формування регіональних структур щодо створення сукупного суспільного продукту в узгодженні з галузевими структурами, як і інші умови міжгалузевих взаємодій, стають обов'язковими чинниками інтенсифікації регіонального розвитку економіки».

У галузевому управлінні зазначені чинники спрямовуються на вирішення основних завдань становлення та розвитку ПТО, часткових і загальних проблем соціально-економічного розвитку українського суспільства. Однак, як свідчать результати освітньої практики, в умовах децентралізації управління ПТО особливого значення набувають такі чинники, як:

регіоналізація ПТО (сприяє забезпеченню ефективності управління освітніми (педагогічними) системами; розбудові регіональної мережі закладів професійної освіти);

автономізація ПТНЗ (передбачає реалізацію принципів загальнодержавної і регіональної політики; багатоканальне і багаторівневе фінансування закладів освіти, забезпечення якісної освіти, чіткий розподіл прав і повноважень між суб'єктами освітньої діяльності – її безпосередніми учасниками).

Донедавна регіональні дослідження заявленої проблеми проводилися з

метою забезпечення необхідною інформацією державні органи управління. Сучасна методологія регіональних досліджень у контексті децентралізації управління ПТО формує нові вимоги щодо їх здійснення. Сьогодні, як ніколи, потребує вдосконалення проблема регіоналізації ПТО, яка зумовлюється і залежить від регіонального управління освітою – діяльності регіональних органів державного управління освітою та органів місцевого самоврядування, що спрямовуються на загальнонаціональне формування регіонального компонента освіти з урахуванням принципів структурної ієрархії, фінансово-економічного забезпечення та оптимального поєднання централізації, децентралізації та регіоналізації управління.

Регіоналізація ПТО передбачає формування у суб'єктів управління територіальних інтересів, делегування з центру місцевим органам управління освітою повноважень щодо вирішення таких завдань, як:

- удосконалення освітньої інфраструктури регіону;
- розвиток фінансово-бюджетної сфери;
- створення сприятливих умов для функціонування суб'єктів освіти різних типів і форм власності;
- забезпечення соціального та фінансового захисту тим, хто навчається;
- реалізація кадрової політики, спрямованої на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу педагогів;
- удосконалення регіональної системи професійної підготовки кадрів через навчання, додаткове навчання і перенавчання різних категорій населення;
- здійснення управління кар'єрою та просуванням по службі керівних кадрів освіти регіону;
- регулювання регіонального розвитку педагогічної праці різних категорій працівників відповідно до рівня їх кваліфікації;
- подолання диспропорцій і розміщення закладів (установ) освіти, їх матеріально-технічного оснащення та координація діяльності [2].

Ефективність управління освітніми (педагогічними) системами та

розбудова регіональної мережі закладів професійної освіти залежать від соціально-економічних орієнтирів регіонального розвитку, головною функцією яких в умовах децентралізації управління ПТО є забезпечення суб'єктів управління обґрунтованими критеріями вибору шляхів розв'язання освітніх завдань з урахуванням об'єктивних передумов розвитку регіонального управління.

До об'єктивних передумов розвитку регіонального управління ПТО належать:

- територіальний розподіл закладів (установ) ПТО;
- наявні соціально-економічні та духовно-культурні умови її розвитку;
- стабільна фінансово-бюджетна система;
- нормативно-правове регулювання діяльності закладів (установ) ПТО;
- наявність відповідної матеріально-технічної бази діяльності (установ) ПТО;
- природоохоронні заходи щодо покращення екологічної ситуації, попередження техногенних загроз, воєнних, національних і міжрегіональних конфліктів;
- організація виконання регіональних програм розвитку освіти з урахуванням стратегічного розвитку регіону;
- комплексний вплив на розвиток освіти регіону [3].

Аналіз кожної із зазначених передумов показав, що за останні роки істотно змінилася роль держави щодо модернізації зазначеної складової системи освіти в Україні. У системі управління ПТО не налагоджено зворотній зв'язок (постійний) із суспільством. Монопольне ставлення державних органів влади до управління ПТО не сприяє розвитку демократичних відносин у галузевому управлінні, не забезпечує правові умови для участі громадськості в управлінському процесі через розподіл функцій між різними суб'єктами управління. Цей факт є яскравим свідченням того, що децентралізація управління ПТО є формалізованою, носить декларативний характер, не забезпечує повною мірою реалізації таких

провідних принципів навчання й виховання, як демократизація та гуманізація.

Гуманістична спрямованість управлінських процесів у галузі освіти (Л.Я. Барсукова, Т.М. Діденко, Г.С. Єгоров, З.О. Малькова, Т.І. Шамова, Є.О. Ямбург (Росія); Л. де Калуве, М. Петрі (Голандія) позначається на реформуванні ПТО, яке передбачає концептуальне переосмислення проблем загального і професійного розвитку особистості та є яскравим свідченням того, що зусилля науковців і практиків спрямовані на пошуки оптимального співвідношення централізації і децентралізації управління освітою через вироблення проміжних моделей на основі створення механізмів поєднання функцій управління, подолання міжвідомчої роз'єднаності, надання юридичної самостійності навчальним закладам тощо.

Важливим аспектом вирішення зазначених проблем є впровадження українсько-канадського проекту «Децентралізація управління професійним навчанням в Україні» та проекту Європейського Союзу «Підвищення ефективності управління ПТО на регіональному рівні». Ці два споріднені проекти впливають на розроблення та теоретичне обґрунтування наукових підходів до управління підготовкою кваліфікованих робітників в умовах ринку праці; вдосконалення управління професійною підготовкою, перепідготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів; створення організаційно-педагогічних умов щодо налагодження взаємовигідних зв'язків між зацікавленими колами всередині громад і ПТНЗ; оновлення змісту функцій управління на всіх рівнях із урахуванням соціально-економічних змін у державі; осмислення і визначення ролі громад щодо вдосконалення ПТО в умовах децентралізації управління.

Децентралізація як напрям модернізації управління ПТО; принцип, спосіб організації управління освітою, в якій основним владним повноваженням, необхідним для прийняття управлінських рішень, наділені нижчі рівні ієрархічної піраміди управління, що відкриває широкий простір для розвитку місцевої ініціативи, автономізації навчальних закладів на

практиці нерідко призводить до розбіжностей у розвитку освіти в різних регіонах, посилює нерівність у фінансуванні освіти за відсутності механізму організаційної форми реалізації комплексної програми регіонального розвитку. *Однак*, (курсив мій Л.О.) «Процес децентралізації розглядається як позитивний, неминучий» [7, 8]. Він передбачає посилення програмно-цільового підходу в управлінні регіональним розвитком.

Програмно-цільовий метод у регіональному управлінні – це система науково-методичних заходів, що забезпечує розв'язання проблем міжгалузевого та міжрегіонального характеру через ув'язування цілей із ресурсами. Ефективне використання цього методу в галузевому управлінні зумовлене розвитком соціальної сфери. Його застосування передбачає: наявність проблеми і визначення мети; виділення системи, що реалізує цілі; розроблення комплексної програми розвитку системи; створення механізму організаційної форми реалізації комплексної програми.

У контексті зазначеного ефект від урахування суб'єктами управління пріоритетних чинників розвитку управління ПТО в умовах його децентралізації та приведення їх у дію позначиться на прийнятті управлінських рішень. Дослідження проблем регіонального розвитку показує, що умовою прийняття управлінського рішення на регіональному рівні є наявність зовнішніх зв'язків територіальної одиниці щодо виконання державних замовлень і ресурсів; різномірних об'єктів управління і показників, що їх характеризують; достатньо тісних взаємозв'язків між об'єктами управління, тобто міжгалузевих взаємодій; різновідомчих організаційно-господарських систем на території, які часто виконують однорідні функції виробництва або реалізації одних і тих же продуктів [17].

За цих обставин децентралізація управління ПТО супроводжуватиметься прийняттям управлінських рішень, що спрямовуватимуться на приведення в дію регіоналізації ПТО (сприяє забезпеченню ефективності управління освітніми (педагогічними) системами; розбудові регіональної мережі закладів ПТО та автономізацію

ПТНЗ (передбачає реалізацію принципів загальнодержавної і регіональної політики; багатоканальне і багаторівневе фінансування закладів ПТО, забезпечення якісної освіти, чіткий розподіл прав і повноважень між суб'єктами освітньої діяльності – її безпосередніми учасниками).

Зокрема, забезпечення ефективності управління освітніми (педагогічними) системами, розбудова регіональної мережі закладів ПТО передбачає розроблення заходів, що гарантуватимуть узгодженість між потребою в розбудові їх регіональної мережі і відсутністю розробленої, теоретично обгрунтованої та експериментально перевіреної моделі ПТНЗ [14]; необхідністю децентралізації управління ПТО та відсутністю теоретичних основ щодо реалізації цього процесу.

Реалізація принципів загальнодержавної і регіональної політики; багатоканальне і багаторівневе фінансування закладів ПТО, забезпечення якісної освіти, чіткий розподіл прав і повноважень між суб'єктами освітньої діяльності передбачає розроблення заходів, що гарантуватимуть узгодженість між:

- потребами населення в наданні освітніх послуг і реальним станом забезпечення цього процесу;

- потребою в якісній підготовці робітників і недостатньою розробленістю змісту та освітніх стандартів ПТО;

- потребою в багатоканальному та багаторівневому фінансуванні закладів ПТО та недостатнім фінансуванням означеної галузі освіти;

- потребою в реалізації принципів загальнодержавної і регіональної політики та недостатньою розробленістю педагогічних (освітніх) систем і сучасної методології ПТО.

Розроблені заходи мають спрямовуватися на вирішення таких завдань ПТО, які в умовах її децентралізації набувають актуальності та доцільності, зокрема на: реалізацію концептуальних засад ПТО в Україні: розроблення освітніх систем навчання, що забезпечать високу якість загальної та професійної підготовки; створення системи неперервної освіти; розроблення

моделі сучасного ПТНЗ; обґрунтування типологізації закладів ПТО; оновлення змісту ПТО відповідно до потреб інформаційно-технологічного суспільства; модернізація матеріально-технічної бази закладів ПТО [6].

Вивчення заявленої проблеми дало можливість дійти таких висновків:

1. Аналіз стану професійної підготовки робітничих кадрів в Україні свідчить про нагальну потребу у вдосконаленні (на регіональному рівні) механізму державного замовлення на підготовку робітників у ПТНЗ на основі соціального партнерства. Це потребує підвищення ефективності управління освітньою галуззю шляхом передачі частини повноважень із центрального на регіональний рівень з урахуванням пріоритетних чинників розвитку управління ПТО в умовах його децентралізації.

2. Ознаками розвитку управління ПТО в умовах його децентралізації є управлінська стратегія регіонального розвитку. Вона розробляється з урахуванням пріоритетних чинників розвитку управління ПТО, закономірностей соціально-економічного розвитку не лише регіонів, а й держави в цілому, визначає його напрями, спрямовується на вирішення територіальних проблем, розміщення продуктивних сил і формування виробничих відносин.

3. Поняття «управління професійно-технічною освітою» – складне й багатогранне. В теорії управління воно розглядається як процес прийняття та реалізації управлінських рішень, інформаційний процес; вплив на управлінську систему з метою максимального її функціонування (проблеми управління системою ПТО в умовах її децентралізації розглядаються з урахуванням теоретичного доробку з управління регіональним розвитком).

4. Пріоритетні чинники розвитку управління ПТО (регіоналізація ПТО, автономізація ПТНЗ) позначаються на визначенні основних напрямів формування політики регіонального розвитку та напрямів її реалізації, розподілі повноважень між центральними і місцевими органами влади.

5. В умовах децентралізації ПТО компетенцією регіональних органів управління є:

- забезпечення комплексного розвитку регіонів шляхом реалізації прогноз-планів, регіональних і (частково) загальнодержавних програм;
- сприяння розвитку підприємництва;
- забезпечення розвитку соціальної та локальної виробничої інфраструктури;
- регулювання проблем соціального забезпечення та зайнятості населення, формування місцевих фінансових ресурсів.

#### **1.4. Модель системи управління професійно-технічною освітою**

Аналіз основних категорій наукового пізнання теоретичних основ децентралізації управління ПТО – закономірностей, організаційно-методичних принципів і чинників дав можливість визначити складові моделі системи управління ПТО в умовах його децентралізації.

Емпіричні дані, які були отримані на початковому етапі формувального експерименту, свідчать: децентралізація управління ПТО має стати національною ідеєю, яка об'єднає зусилля суб'єктів управління різних рівнів – органів державної та виконавчої влади, політиків, науковців, практиків і громадськості. У контексті заявленого варто відмітити, що 12,7 % респондентів не пов'язують розвиток освітньої галузі з процесами децентралізації управління ПТО. За їхніми переконаннями, децентралізація управління ПТО на сучасному етапі її розвитку не сприятиме задоволенню запитів суспільства в частині примноження людського капіталу, не відіграватиме інтегруючої ролі у його житті.

Розроблення теоретичних основ заявленої проблеми, яке базується на глибокому аналізі фактів та емпіричної вибірки, показало: головними перешкодами на шляху децентралізації управління ПТО є відсутність в Україні стратегічного планування, ефективною законодавчої бази, політичної волі, партнерства між владою, наукою та бізнесом; протекціонізм на національному рівні на користь великих компаній і консорціумів; клановість бізнесу й політики та тотальна корупція. Окрім означених перешкод, на

децентралізацію управління ПТО впливають як позитивні, так і негативні чинники радянської доби, чинники періоду незалежності українського суспільства та глобальні процеси, що відбуваються в світовому співтоваристві. Позитивними чинниками радянської доби, що сприяють реформуванню освітньої галузі, є високий професіоналізм незначного відсотку освітян (15,2 %) – залишку однієї з найкращих у світі систем освіти, її гарантоване фінансування, світовий і вітчизняний досвід фундаментальних досліджень педагогічних явищ і процесів; негативними чинниками радянської доби, що гальмують сталий розвиток ПТО, ще й досі залишаються такі чинники, як низька енергетична ефективність, подвійні стандарти та ментальність «пішака». Серед позитивних чинників періоду незалежності українського суспільства респонденти із числа освітніх і ділових кіл (350 осіб) виокремили відносну демократичність владних структур, можливість широкого обміну міжнародним досвідом і використання Інтернет-ресурсу; серед негативних – тотальну деморалізацію суспільства, досить відчутну деградацію людського капіталу, тотальну корупцію, що вкоренилася в усіх сферах суспільного життя, та непрофесіоналізм переважної більшості суб'єктів управління різних рівнів. За переконаннями респондентів, на реформуванні ПТО позначаються як позитивні (інтеграція освітньої галузі, прямі інвестиції, можливості ринку праці, що невпинно зростають; можливість отримання кредитів), так і негативні (відтік високопрофесійних кадрів, залежність від ринку праці, конкурентне бізнес-оточення) глобальні процеси.

З огляду на вищезазначене, у глобалізаційному контексті для України актуальною залишається проблема трансформації початкових (чинникових) переваг в інвестиційні та науково-технологічні. Відтак, децентралізація управління ПТО має стати головним чинником забезпечення економічного й соціального розвитку країни та її інтелектуального потенціалу. Серед заходів, які найбільшою мірою сприятимуть реалізації цих процесів, є розроблення моделі системи управління ПТО, характерними ознаками якої є доступність,

патерналізм держави щодо ПТНЗ, що характеризуватиметься підтримкою їх академічної свободи.

Складовими моделі системи управління ПТО є:

1. Автономізація ПТНЗ через: підвищення їх адміністративної та фінансової незалежності; розширення прав суб'єктів управління ПТНЗ щодо вирішення ними проблем інноваційної, науково-технічної та кадрової політики.

2. Розроблення ПТНЗ кодексів соціальної відповідальності за стан їх організаційної культури (його метою є активізація участі в їх діяльності представників місцевих громад, органів самоврядування, етнічних меншин, бізнесу та їхнє входження до складу органів державно-громадського управління; інтенсифікація участі суб'єктів освітньої та виробничої діяльності ПТНЗ у соціальному та економічному житті країни, регіону; впровадження дієвих механізмів партнерства у взаємодію ПТНЗ і підприємств (вона має ґрунтуватися на раціональному прагматизмі).

3. Удосконалення системи бюджетного та позабюджетного фінансування ПТНЗ через: гарантування бюджетного фінансування на законодавчому рівні з дотриманням його обов'язкової норми; розроблення та практичне впровадження механізму додаткового фінансування освітньої діяльності ПТНЗ на основі строкових державних грантів (вони можуть надаватися на конкурсній основі); грантове фінансування наукової й винахідницької діяльності за раціонального посередництва різних фондів – цільового, благодійного, приватного та венчурного; створення системи доступних кредитів, спрямованих на розвиток управління ПТО; забезпечення її працівникам гідної оплати праці та зниження педагогічного навантаження.

4. Оптимізація діяльності ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО через: консолідацію зусиль неконкурентоспроможних ПТНЗ із професійно-технічними навчальними центрами; інтеграцію (на загальнодержавному рівні) перспективних ПТНЗ у глобальну інноваційну систему ПТО (вона передбачає концентрацію державних фінансових

ресурсів; практичне застосування нових знань і технологій з метою підвищення їх інвестиційної привабливості та міжнародної конкурентоспроможності); трансформацію ПТНЗ у ключових суб'єктів національних і регіональних інноваційних освітніх (педагогічних) систем.

5. Підвищення якості ПТО через: удосконалення їх організаційної культури; розроблення змісту ПТО; використання інноваційних технологій навчання; модернізацію матеріально-технічної бази ПТНЗ.

6. Збереження функцій держави щодо контролю якості ПТО в процесі передачі повноважень спеціалізованим установам, освітнім агентам, міжнародним інституціям у сфері ПТО, профільним неурядовим організаціям (його метою є забезпечення якості послуг на освітньому ринку та збалансування інтересів його основних учасників).

7. Забезпечення прозорої системи заохочення наукової та педагогічної інноваційної діяльності суб'єктів управління через пільгове оподаткування неприбуткових освітніх, наукових організацій і товариств, цільових благодійних фондів і внесків на розвиток ПТО.

8. Поглиблення процесів інтернаціоналізації вітчизняної сфери ПТО (мета: полегшення доступу суб'єктів освітньої діяльності до глобальних освітніх і дослідницьких ресурсів, їхнього виходу на міжнародні освітні ринки. Реалізація цього процесу сприятиме розбудові міжнародного освітнього діалогу, формуванню глобального партнерства за участю українських ПТНЗ, інтенсифікації спільних наукових досліджень українських науковців із зарубіжними партнерами, їхньої участі в міжнародних програмах з удосконалення ПТО, спрощенню системи визнання іноземних документів про ПТО в Україні та українських документів щодо набуття освітнього фаху за кордоном).

9. Створення національної системи рейтингування ПТНЗ (її показниками є: якість освітніх послуг, забезпечення кваліфікованими кадрами, результативність педагогічної, науково-педагогічної діяльності та міжнародного співробітництва).

Наукове пізнання теоретичних основ децентралізації управління ПТО дало можливість визначити складові моделі системи управління ПТО, проаналізувати емпіричні дані та узагальнити результати дослідження, які були отримані на початковому етапі формування експерименту, в таких положеннях:

Теоретичні основи децентралізації управління ПТО є необхідною умовою формування об'єктивно зумовленого та скоординованого змісту діяльності його суб'єктів.

Інноваційна ПТО передбачає навчання в процесі створення нових знань через інтеграцію фундаментальної науки, навчального процесу і виробництва.

Децентралізація управління ПТО передбачає реалізацію суб'єктами управління різних рівнів таких дій: педагогічний аналіз закономірностей розвитку економіки, ринку праці, демографічної ситуації в регіоні, наявності транспортних ресурсів і комунікацій із метою вивчення попиту на освітні послуги (він має здійснюватися за результатами емпіричної вибірки, даних статистичного центру та центру зайнятості населення); визначення «вузлів» освітньої мережі, опорних закладів ПТО з урахуванням територіального розташування населених пунктів; розгортання роз'яснювальної роботи серед споживачів освітніх послуг через засоби масової інформації; залучення територіальних громад та органів місцевого самоврядування до управлінської діяльності; організація та проведення моніторингу діяльності закладів ПТО.

Прийняття низки законів і розроблення програм у сфері ПТО мають спрямовуватися на підвищення стандартів ПТО, їх адаптацію до вимог інформаційного суспільства; цільову підтримку ПТНЗ у депресивних районах; забезпечення їх необхідним обладнанням, під'єднання до Інтернету; використання інноваційних технологій навчання; підготовку та перепідготовку педагогічних працівників.

## **1.5. Теоретичне обґрунтування результатів експериментальної перевірки педагогічних засад децентралізації управління професійно-технічною освітою**

Соціально-економічна та демографічна ситуація, що склалася в регіонах України за роки незалежності, свідчить, що сподівання на успішну децентралізацію управління ПТО у найближчі роки є безпідставними. У контексті заявленого слід проаналізувати проблеми, що вказують на наявну невідповідність між реальним і бажаним станами системи ПТО і вимагають пошуку й обґрунтування найбільш доцільних способів переходу від фактичного до наміченого, більш ефективного її стану. Це такі, як: децентралізація та регіоналізація освітньої політики; законодавче регулювання діяльності ПТО; розвиток потенціалу та ресурсів децентралізації управління й менеджменту; подолання падіння престижу робітничих професій; формування соціальної політики у сфері зайнятості; децентралізація підготовки виробничого персоналу та її соціально-педагогічна сутність; кооперація навчальних закладів і виробництва; створення диференційованих систем навчання щодо забезпечення загальної та професійної підготовки; створення науково обґрунтованої типології навчальних закладів; удосконалення системи професійних кваліфікацій і профілів (у частині забезпечення їх прозорості за допомогою уніфікованих додатків до дипломів, свідоцтв про навчання за кордоном; розроблення механізму взаємного визнання професійної компетенції та кваліфікацій; створення єдиної системи перенесення кредитних одиниць професійної освіти через розроблення загальних принципів сертифікації, визнання неформального та спонтанного навчання); розроблення змісту професійного навчання відповідно до виробничо-технологічної спеціалізації регіонів і розвинених у них галузей економіки; наступність усіх видів навчання й освітніх послуг в умовах неперервної освіти; усупільнення навчальних закладів (зміцнення зв'язків із суспільством і соціальними партнерами, підвищення їх автономії); формування регіонального освітнього середовища;

регіональна стратегія соціального партнерства.

У монографії педагогічні засади розглядаються як система взаємозалежних і взаємозумовлених концептуальних положень, організаційно-методичних принципів, закономірностей, чинників та інваріантних умов, що забезпечать дієвість та адекватність моделі системи управління ПТО; до педагогічних засад віднесено: концептуальні положення, що відображають задум дослідження, визначають його етапи та напрями; організаційно-методичні принципи, закономірності та чинники децентралізації управління ПТО; організаційно-педагогічні умови децентралізації управління ПТО в Україні; опис змісту та структури функціональної діяльності суб'єктів управління ПТНЗ; культурологічна складова управлінської діяльності керівника ПТНЗ; опис параметрів і показників ефективного управління закладами ПТО в умовах його децентралізації; експертні висновки, їх використання (примітка: педагогічні засади є теоретичним підґрунтям децентралізованого управління. Розроблення на їх основі моделі системи управління ПТО в умовах його децентралізації сприятиме вдосконаленню управлінської діяльності директорів ПТНЗ. Зміст педагогічних засад об'єктивно відображає умови, за яких децентралізоване управління буде ефективним).

Знання педагогічних засад децентралізації управління ПТО дасть можливість суб'єктам управління здійснити структурно-функціональний аналіз змісту діяльності регіональних органів управління освітою; забезпечити пошук оптимальних співвідношень між централізацією і децентралізацією, між національними цілями та регіональними інтересами; визначити зміст напрямів координаційної роботи регіональних органів управління ПТО та ПТНЗ; узагальнювати наявний досвід і виявляти теоретичні проблеми регіонального управління ПТО та ПТНЗ; розробляти методики інформаційно-аналітичного забезпечення підготовки управлінських рішень у системі управління освітою на основі використання електронно-обчислювальної техніки.

Експериментальна перевірка педагогічних засад децентралізації управління ПТО сприяла виявленню причин, що ускладнюють розв'язання таких проблем, як: відсутність дієвої законодавчої бази та нормативних документів, що регулюють сталий розвиток системи ПТО відповідно до демократичних цінностей, реальних потреб ринку праці, науково-технічних досягнень, ефективного запровадження економічних механізмів її функціонування; розбіжності між державними і регіональними повноваженнями в системі підготовки кваліфікованих робітників, що не зводяться лише до ідеї децентралізації системи управління, а детермінуються суперечностями виробничо-технологічної спеціалізації регіонів і розвинених у них галузей економіки; недосконалість процедури ліцензування освітньої діяльності ПТНЗ, підприємств, організацій і установ, що здійснюють підготовку робітничих кадрів на виробництві; фінансування освітньої галузі за залишковим принципом; формальна участь суб'єктів господарювання в процесі розв'язання проблем ПТО; нераціональне використання державного бюджету в частині витрат на навчання неконкурентних робітників.

Окрім того, експериментальна перевірка педагогічних засад децентралізації управління ПТО сприяє визначенню шляхів розв'язання вищезазначених проблем і спрямуванню ПТО на сталий розвиток, що базується на стандартах діючої в Європейському Союзі демократії, соціально зорієнтованого господарства і потребує: законодавчого регулювання діяльності системи ПТО; вдосконалення організаційних форм управління; вдосконалення процедури надання освітніх послуг із урахуванням тенденцій формування вітчизняного ринку праці та світового досвіду: управління якістю освіти; персоналом; фінансування та матеріально-технічне забезпечення ПТО; інформаційно-аналітичне забезпечення ПТО; поглиблення міжнародного співробітництва; фінансування та матеріально-технічне забезпечення ПТО; інформаційно-аналітичне забезпечення ПТО; поглиблення міжнародного співробітництва.

На початковому етапі формувального експерименту здійснено

системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз розвитку системи управління ПТО (за результатами аналізу уточнено поняття «регіональне управління освітою»; виявлено об'єктивні передумови розвитку регіонального управління ПТО та виокремлено основні його завдання; визначено складові компетенції регіональних органів управління); сформульовано теоретичні висновки за результатами дослідження (*Онищук Л.А.*); у процесі опрацювання емпіричних даних щодо діяльності ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО з'ясовано, що успішна реалізація цього процесу зумовлюється і залежить від забезпечення його нормативно-правових (*Капран С.Б.*) та організаційно-педагогічних умов (*Нікітчина С.О.*), зокрема від: а) розроблення концепції ПТО; б) розроблення програми регіонального розвитку ПТО; в) теоретичного обґрунтування концептуальних підходів до розподілу повноважень органів освіти і науки на загальнодержавному та регіональному рівнях (*Щербак О.І.*); г) розроблення уніфікованих навчальних планів і програм; д) формування державної політики у сфері зайнятості населення певного регіону з метою зниження соціальної напруги в умовах регіоналізації ПТО; виявлено об'єктивні та суб'єктивні чинники ефективності управління ПТНЗ (*Петренко Л.М.*), які є теоретичним підґрунтям для розроблення концептуальних засад децентралізації управління ПТО в умовах сучасного ринку праці (*Кулик С.В.*). Ними є: а) оцінювання сучасного стану соціально-економічної ситуації в регіоні та потреб щодо забезпечення кваліфікованими кадрами виробничої та обслуговуючої сфер; б) визначення стану системи управління ПТО; в) можливості розширення регіональних економічних зв'язків ПТНЗ, забезпечення більш тісного та ефективного співробітництва між навчальними закладами, роботодавцями і місцевою владою відповідно до програм розвитку кожної області. Розроблено показники, за якими можна визначити ступінь централізації управління. Це такі, як: кількість, важливість, наслідки рішень, що приймаються на внутрішньому рівні управління ПТНЗ, а також кількісні показники контролю за діяльністю суб'єктів навчально-виховного

процесу; з метою розмежування функцій керівних органів у сфері ПТО, розроблено модель управління ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО (передбачає три рівні управління: державний, регіональний, локальний), що потребують експериментальну перевірку; експертне оцінювання можливих варіантів розвитку ПТНЗ в умовах децентралізації управління показало: а) 66,7% директорів та їхніх заступників (39 осіб) вважають, що збереження і підтримка діючої системи навчально-виховного процесу в ПТНЗ сприятиме ефективному вирішенню завдань щодо підготовки кваліфікованих робітників; 72,2% – зазначають, що діюча система навчально-виховного процесу не відповідає вимогам сьогодення і не виконує належним чином свої функції (проте її змінювати недоцільно, оскільки в країні ще чітко не визначені її політичні, економічні та освітні орієнтири, про що заявили 66,7% респондентів); б) 61,1% директорів та їхніх заступників вважають: сьогодні ПТНЗ мають значний кадровий потенціал і матеріальну базу, що дозволяє їм успішно вирішувати освітні завдання, дає змогу перейти в режим інтенсивного розвитку; 55,6% відмітили, що невирішеною залишається проблема нормативно-правового забезпечення з оновлення системи управління ПТО, розвитку інституту соціального партнерства (66,7%), модернізації матеріально-технічної бази (61,1%); в) результати експерименту засвідчили однотайність думки директорів ПТНЗ та їхніх заступників (94,4%) щодо необхідності розв'язання проблеми фінансово-економічного забезпечення підготовки кваліфікованих робітників у системі ПТО. За допомогою розроблених тестів виявлено вміння керівників ПТНЗ делегувати доручення підлеглим; з'ясовано, що лише три особи із загальної кількості респондентів намагається вирішувати освітні завдання «самотужки». Проте 72,2% директорів та їхніх заступників визнали, що тривалість робочого дня (в порівнянні з підлеглими) є надмірною; 38,9% керівників зазначили, що витрачають свій час на роботу, яку б змогли виконати підлеглі; 61,1% – дотримуючись графіку роботи, перебувають у постійному напруженні. Зазначені дані свідчать про те, що в керівників навчальних закладів

неповністю сформовані вміння делегувати доручення підлеглим. За цієї обставини педагогічні колективи не готові до самостійного прийняття рішень із питань, які мають вирішувати самостійно відповідно до своїх функціональних обов'язків. Такий стан справ зумовлений неефективним розподілом обов'язків, нераціональним використанням кадрового потенціалу, його професіоналізму, здібностей та інтересів (*Петренко Л.М.*); експериментальна перевірка педагогічних засад управління професійно-технічним навчальним закладом в регіоні дала можливість визначити основні завдання регіонального управління ПТНЗ: створити модель управління ПТНЗ в регіоні; сформулювати мету і завдання експериментальної перевірки моделі управління ПТНЗ в регіоні з орієнтацією на кінцевий (прогнозований) результат експерименту, що здійснюється на базі Бурштинського вищого професійного училища торгівлі та ресторанного сервісу Івано-Франківської області, Вищого професійного училища м. Ромни Сумської області; розробити програму розвитку управління ПТНЗ в регіоні; адаптувати управління ПТНЗ в регіоні до освітніх потреб, регіональної економіки та запитів роботодавців; привести у відповідність підготовку фахівців у ПТНЗ до потреб регіонального ринку праці; розробити механізм залучення інвестицій у підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів (*Лук'яненко Г.І., Козак А.Р., Коваленко С.П.*); вивчення стану культурологічної підготовки керівників ПТНЗ до управлінської діяльності на базі кафедри професійної освіти Університету менеджменту освіти НАПН України (99 осіб, з них – 40 директорів, 31 заступник директора з навчально-виробничої роботи; 28 новопризначених директорів) показало, що лише 3% респондентів усвідомлюють значення культури для успішної управлінської діяльності і мають певне уявлення про управлінську культуру керівника; проблемі аналізу культурологічного аспекту навчально-виховного процесу надають важливого значення менше 10% керівників, оскільки 63% з числа опитаних не вивчали культурологію ні у ВНЗ, ні через самоосвіту. 89 директорів не знайомі з такою галуззю знань як культурологія освіти. Проте

30% опитаних виявили бажання ознайомитися з культурологічними знаннями, що свідчить про недооцінку можливостей використання культурологічного підходу в процесі децентралізації управління ПТО (діагностичне дослідження заявленої проблеми проведено на базі Врадіївського ПТНЗ Миколаївської області, Чорторійського училища аграрного профілю, Дніпродзержинського центру підготовки і перепідготовки робітничих кадрів, Київського фінансово-економічного коледжу Національного університету ДПС України) (Болгаріна В.С.); експериментальна перевірка педагогічних засад взаємодії суб'єктів управління ПТО в умовах його децентралізації дала можливість адаптувати методику формування експерименту до конкретних умов дослідницької роботи; розробити методологічний інструментарій щодо вивчення особливостей взаємодії суб'єктів управління на рівні керівників ПТНЗ; встановити залежність ефективності їхньої управлінської діяльності від рівня рефлексивності та стилю управління (отримані результати є підставою для такого висновку: не існує прямого зв'язку між ефективністю управлінської діяльності і рівнем рефлексивності її суб'єктів); розробити теоретичні положення щодо ролі креативного мислення керівника, його творчих можливостей і вміння оптимально вирішувати у невизначених, швидко змінюваних обставинах управлінської діяльності, що зумовлює необхідність дослідження змістових характеристик суб'єкт-суб'єктної взаємодії на рівні: керівник – підлеглий, яка відрізняється специфікою і, водночас, має спільні ознаки з будь-якою діяльністю; виокремити і розкрити механізм суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчально-виховного процесу в умовах децентралізації управління ПТО (у новій моделі управління регіональна система ПТО з керованої перетворюється на керуючу, вона набуває якості суб'єкта, оскільки взаємодія суб'єктів управління базується на спілкуванні – механізмі спільної діяльності та взаємодії. Механізм суб'єкт-суб'єктної взаємодії визначається конкретною ситуацією та внутрішньою характеристикою самих суб'єктів); результати діагностики щодо виявлення

спрямованості особистості на суб'єкт-суб'єктне спілкування показали, що 24,92% керівників ПТНЗ відрізняються діалогічним спрямуванням, 41,87% – авторитарним, 12,39% – маніпулятивним, 9,91% – альтерцентристським, 5,10% – конформним, 5,81% – індіферентним. П'ять типів спрямованості особистості віднесено нами до монологічної форми, оскільки вони відображають орієнтацію керівників ПТНЗ на спілкування. За результатами проведеного експерименту встановлено: кількість керівників із монологічною орієнтацією на спілкування складає 75% від загальної вибірки. Така велика перевага монологічного типу над іншими свідчить про необхідність формування у керівників ПТНЗ комунікативної компетентності – складової моделі системи децентралізації управління ПТО. За результатами анкетування та опитування, проведених серед керівного складу ПТНЗ м. Кривого Рогу, 57,2% керівників виявили авторитарний стиль управління, 9,5% – демократичний, 33,2% – ліберальний. За рівнем рефлексивності розподіл респондентів виявився таким: високий рівень рефлексивності – 49%, середній рівень рефлексивності – 20%, низький рівень – 31% (Григор'єва В.А.); у ході дослідницько-експериментальної перевірки теоретичних положень щодо розвитку соціального партнерства у сфері ПТО виокремлено та охарактеризовано особливості соціального партнерства, що істотно відрізняють його від усіх інших утворень (соціальне партнерство є відкритою системою, що складається з тісно пов'язаних із зовнішнім світом елементів підсистем); з'ясовано, що ефективність соціального партнерства залежить, перш за все, від цілеспрямованої і систематичної роботи суб'єктів управління ПТО щодо залучення роботодавців, підприємств, органів влади, вищих навчальних закладів, громадських організацій до спільної діяльності з підготовки висококваліфікованих робітників і створення сучасної інфраструктури ПТО; отримано дані, котрі свідчать про провідну роль чинників прямого та опосередкованого впливу на розвиток соціального партнерства в сфері ПТО; відповідно до завдань дослідження здійснюється вивчення механізму налагодження взаємодії (соціального партнерства)

роботодавців із навчальними закладами через використання методів інтерв'ювання та анкетування учнів, учителів, педагогічних працівників, керівників навчальних закладів, роботодавців, інженерно-педагогічних колективів ПТНЗ Дніпропетровської області та м. Київ. Отримані дані свідчать про недостатню компетентність переважної більшості респондентів (94%) щодо розуміння сутності соціального партнерства, його функцій, завдань і можливостей із налагодження спільної роботи з ПТНЗ. За результатами дослідження, партнерство з роботодавцями зводиться лише до матеріально-фінансової допомоги, зокрема, до: забезпечення ПТНЗ сучасною технікою та обладнанням навчальних майстерень; надання можливості учням проходити виробничу практику на підприємствах за штатним розписом; здійснення оплати праці учням ПТНЗ та забезпечення безкоштовного проїзду в процесі проходження виробничої практики (*Семенов П.Б.*).

Заслуговують на увагу та теоретичне осмислення основні результати науково-дослідницької роботи науковців лабораторії другого етапу формуального експерименту. Зусилля вчених наукового підрозділу були зорієнтовані на вдосконалення методики проведення формуального експерименту через: узагальнення результатів констатувального експерименту, що спрямовувався на розроблення теоретико-методологічних основ, експериментальну перевірку педагогічних засад децентралізації управління ПТО, аналіз та узагальнення емпіричного матеріалу, що відображає системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз досліджуваної проблеми, розроблення теоретичної (описової) моделі системи управління ПТО (*Онищук Л.А.*), обґрунтування методологічних основ децентралізації управління ПТО (*Свистун В.І.*), розроблення та обґрунтування концептуальних засад децентралізації управління ПТО (*Кулик С.В.*), узагальнення нормативно-правових засад децентралізації управління ПТО (*Капран С.Б.*), експериментальну перевірку організаційно-педагогічних умов децентралізації управління ПТО в Україні (*Нікітчина С.О.*), експериментальну перевірку концептуальних підходів до розподілу

повноважень органів освіти і науки (*Щербак О.І.*), експериментальну перевірку теоретико-методологічних засад управління ПТНЗ в умовах децентралізації (*Петренко Л.М.*), педагогічних засад управління ПТНЗ у регіоні (*Козак А.Р., Лу'кяненко Г.І.*), організаційно-педагогічних засад вдосконалення управлінської діяльності в багатопрофільному вищому професійному училищі (*Коваленко С.П.*), теоретичний аналіз функціональної компетентності директора ПТНЗ (*Чернова Т.Ю.*), узагальнення культурологічних засад управлінської діяльності керівників ПТНЗ (*Болгаріна В.С.*), експериментальну перевірку педагогічних засад взаємодії суб'єктів управління ПТО в умовах децентралізації (*Григор'єва В.А.*), розвиток соціального партнерства у сфері ПТО в умовах децентралізації (*Семенов П.Б.*).

Результати експериментальної перевірки педагогічних засад децентралізації управління ПТО відображено у теоретичних висновках, які оприлюднено на засіданні відділення ПТО НАПН України та висвітлено у статті «Експериментальна перевірка організаційно-педагогічних засад децентралізації управління професійно-технічною освітою». У процесі пізнання теоретичних основ децентралізації управління ПТО здійснено системно-діагностичний і ситуативно-чинниковий аналіз розвитку системи управління ПТО; розроблено модель системи управління ПТО (*Онищук Л.А.*).

Опрацьовано емпіричні дані, які були отримані на початковому етапі формувального експерименту. Вони дали можливість дійти такого висновку: децентралізація управління ПТО має стати національною ідеєю, яка об'єднає зусилля суб'єктів управління різних рівнів – органів державної та виконавчої влади, політиків, науковців, практиків і громадськості. У контексті заявленого варто відмітити, що 12,7% респондентів не пов'язують розвиток освітньої галузі з процесами децентралізації управління ПТО. За їхніми переконаннями децентралізація управління ПТО на сучасному етапі її розвитку не сприятиме задоволенню запитів суспільства в частині примноження людського капіталу, не відіграватиме інтегруючу роль у його

житті (Онищук Л.А., Кулик Є.В).

За результатами вивчення стану наявної нормативно-правової бази ПТО з'ясовано: прийняття на державному рівні рішення про здійснення децентралізації управління ПТО зумовило необхідність оновлення її нормативно-правового забезпечення через внесення змін і доповнень до Закону України «Про професійно-технічну освіту» з урахуванням результатів експерименту, що проводиться в Україні, та досвіду європейських країн (Капран С.Б.).

Експериментальна перевірка організаційно-педагогічних умов децентралізації управління ПТО в Україні (Нікітчина С.О.) показала: головне завдання системи ПТО пов'язане із наданням суспільству послуг щодо підготовки кадрів, передусім робітничих, перепідготовки та підвищення кваліфікації вивільнених від професійної діяльності робітників і незайнятого населення; державі потрібні ПТНЗ, в яких створені всі умови для розвитку та самореалізації особистості, формування покоління, здатного навчатися впродовж усього життя, створювати та розвивати цінності громадянського суспільства, втілюючи в усі його сфери українську національну ідею; забезпечувати якісну підготовку конкурентоспроможних фахівців.

Експериментальною перевіркою концептуальних підходів до розподілу повноважень органів освіти і науки на загальнодержавному та регіональному рівнях (Щербак О.І.) встановлено: об'єктивною передумовою модернізації системи управління розвитком ПТО в умовах регіону є структурно-функціональне перетворення освітнього середовища, що зумовлює процес трансформації системи освіти, її підсистем, створює відповідні умови для реалізації освітнього потенціалу та ефективного використання ресурсів розвитку виробничого персоналу регіону; мета структурно-функціональних перетворень полягає у формуванні системи управління ПТО в умовах регіону, що зберігає і розвиває соціокультурний та інформаційний потенціал, сприяє підвищенню освітньо-професійного рівня населення, завдяки

ефективному впровадженню високоякісних освітніх послуг, що відповідають можливостям самореалізації особистості та стратегічним цілям соціально-економічного розвитку країни (реалізація цієї мети забезпечить підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців на основі врахування особливостей соціально-економічного розвитку регіону); особливої ваги в ринкових умовах набуває задоволення регіональних потреб у робітниках і фахівцях. Вивчення виявлених розбіжностей між державним і регіональними повноваженнями в системі підготовки кваліфікованих робітників показало:

1. У сучасних умовах вони не зводяться лише до ідеї децентралізації системи управління, а детермінуються суперечностями виробничо-технологічної спеціалізації регіонів і розвинених у них галузей економіки.
2. Пріоритетним завданням, що потребує вирішення, є формування моделі управління, в якій будуть чітко розподілені та узгоджені функції і відповідальність суб'єктів управління, які причетні до сфери ПТО. (Примітка. Необхідно зважено підійти до розподілу функцій між центром і регіонами та з'ясувати, яка чисельність фахівців може забезпечити їх виконання. Проте, основні державні обов'язки залишаються за центральним органом виконавчої влади. За цієї обставини центральному органу виконавчої влади в сфері освіти й науки варто максимально зосередити увагу на: розробленні та забезпеченні реалізації державної політики у сфері ПТО; удосконаленні законодавства та розробленні нових проектів, нормативно-правових актів; розробленні вимог щодо забезпечення якості ПТО; розробленні єдиних підходів до оцінювання процесу і результатів навчання; забезпеченні гарантій вільного доступу і рівних прав громадян до ПТО; забезпеченні ефективного використання державних ресурсів, узгодженості і зв'язків ПТО з іншими підсистемами та ринком праці; організації незалежного оцінювання якості підготовки випускників ПТНЗ; забезпеченні співставлення системи ОТО з міжнародними стандартами (в контексті національної рамки кваліфікацій); формуванні системи соціального партнерства на національному рівні; наданні допомоги в адаптації системи ОТО до нових змін тощо).

3. Основними функціями регіональних органів освіти і науки є: реалізація державної політики в сфері ПТО; розроблення та забезпечення реалізації регіональної стратегії в сфері ПТО з урахуванням демографічних і соціально-економічних факторів та обласних програм щодо підготовки кваліфікованих робітників; забезпечення функціонування і розвитку державних ПТНЗ; формування регіонального замовлення на підготовку робітничих кадрів в умовах соціального партнерства; здійснення ліцензування діяльності державних ПТНЗ з метою забезпечення оперативності їх реагування на потреби роботодавців, а також підприємств, організацій і установ, які займаються професійним навчанням свого персоналу; погодження статутів ПТНЗ; сприяння підвищенню якості ПТО регіону; кадрове забезпечення системи ПТО регіону; призначення на посаду і звільнення з посади керівників державних ПТНЗ за погодженням із центральним органом виконавчої влади в сфері освіти і науки; здійснення нагляду і контролю за діяльністю ПТНЗ, у тому числі, за цільовим використанням державних коштів; формування системи соціального партнерства на регіональному рівні тощо; за результатами вивчення стану системи управління ПТО на регіональному рівні *виокремлено* такі важливі її складові, як: стратегічне та оперативне планування; взаємодія підрозділів із питань ПТО управлінь освіти і науки облдержадміністрацій з іншими підрозділами; організаційно-методичне забезпечення системи ПТО; оцінка управлінської діяльності керівників ПТНЗ (індикатори, критерії, показники); рейтинг ПТНЗ (індикатори, критерії, показники); моніторинг розвитку ПТО (індикатори, критерії, показники); *визначено* завдання координаційної Ради – сприяти Міністерству освіти і науки, молоді та спорту України в реалізації політики з питань децентралізації управління ПТО; здійснювати моніторинг, аналізувати ефективність дій і пропонувати засоби вирішення проблем; вносити пропозиції щодо вдосконалення чинного законодавства в контексті децентралізації тощо. (Примітка. Аналогічні координаційні Ради можуть створюватися на регіональному рівні. Наприклад, у ПТНЗ можуть

функціонувати Ради сприяння і мати статус як органу самоуправління, так і як структури соціального партнерства. За цієї обставини, основними напрямками їх діяльності можуть бути такі: сприяння розвитку навчально-матеріальної бази; залучення додаткових джерел фінансування, організації виробничої практики учнів на підприємствах; корегування змісту навчальних програм відповідно до вимог роботодавців; соціальна підтримка учнів через виплату підвищеної стипендії, премій за навчальні досягнення; сприяння працевлаштуванню випускників тощо. До складу регіональних Рад сприяння слід ввести керівників підприємств, представників місцевих адміністрацій, профспілок та інших) (*Щербак О.І.*).

За результатами часткової апробації теоретико-методологічних засад управління ПТНЗ в умовах децентралізації (*Петренко Л.М.*) обґрунтовано зміст управління ПТНЗ, який розглядається через цільовий компонент і визначається змістом діяльності керуючої підсистеми, що спрямовується на створення системи умов (прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних). Останні необхідні для функціонування і сталого розвитку підсистем – навчально-виховної, навчально-виробничої, навчально-методичної, фінансово-економічної, господарської та реалізації визначених цілей і досягнення результатів. (Примітка. У системі умов закладено критерії оцінювання ефективності управлінської діяльності, які можуть бути використані для аналізу і самоаналізу стану (результатів) управління ПТНЗ). З'ясовано, що розвиток і функціонування ПТНЗ забезпечують певні види управлінської діяльності – планування, організація, контроль, регулювання; доведено, що їх реалізація здійснюється через організаційні форми управління ПТНЗ, які цілеспрямовано формують відносини між суб'єктами управління для досягнення мети, яка має соціальне значення (організаційно-виробничі відносини є одним із важелів управлінського впливу: у ПТНЗ вони формуються свідомо, відображаючи і поглиблюючи зміст поняття «організація»); виявлено три групи організаційних методів управління:

організаційно-стабілізуючі; розпорядчі, стимулюючі; 2) теоретичним підґрунтям державно-громадського управління ПТНЗ є його сутність, що відображається у визначенні поняття «державно-громадське управління професійно-технічним навчальним закладом»; зміст, мета, що полягає в оптимальному поєднанні державних і громадських засад управління розвитком ПТНЗ на основі принципів демократизації і гуманізації з урахуванням особистісних інтересів споживачів освітніх послуг і соціального замовлення.

У зв'язку з упровадженням децентралізації управління ПТО вивчено думку керівників ПТНЗ щодо розподілу повноважень. (Примітка. Більшість керівників залишила б за собою ті ж самі повноваження. Основною причиною такого підходу є необхідність роботи в нових умовах (автономізації) з підвищеною відповідальністю за прийняття рішень, що призводить до зміни діяльності – виконання нових функцій і ролей, у результаті чого виникає певний ризик. Саме ризику в ранжуванні особистісних якостей директора ПТНЗ опитувані керівники відводять друге місце після професійності. На практиці ж виявляється, що ризикувати готові не всі, і тому краще виконувати звичайні функції і працювати в звичному режимі. Водночас директори ПТНЗ та їхні заступники вважають, що значну частину повноважень Міністерства освіти, молоді та спорту слід передати регіональним органам влади. Зокрема такі, як: ліцензування та атестація ПТНЗ на право здійснення освітньої діяльності (75%), визначення обсягів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кваліфікованих робітників (62,5%) на основі державного замовлення та потреб ринку праці; здійснення державного інспектування ПТНЗ, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності та підпорядкування щодо рівня ПТО (50%), визначення нормативів, здійснення матеріально-технічного та фінансового забезпечення (56,25%) тощо. За Міністерством (центральним органом виконавчої влади), на думку опитуваних, слід залишити формування стратегічних напрямів розвитку ПТО, забезпечення взаємодії з іншими

галузями освіти); створення, реорганізація, ліквідація підпорядкованих ПТНЗ у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України (68,75%); здійснення контролю за дотриманням вимог державних стандартів ПТНЗ, підприємствами, установами, організаціями та громадянами, що мають державну ліцензію на здійснення такої діяльності (68,75%), розроблення проектів законів, державного переліку професій із підготовки кваліфікованих робітників у ПТНЗ, визначення державних стандартів ПТО, нових навчальних планів, типових навчальних програм та інших нормативно-правових актів щодо функціонування та розвитку ПТО (93,75%) тощо).

З'ясовано зовнішні і внутрішні причини уповільненого становлення державно-громадського управління у вітчизняних ПТНЗ; доведено необхідність розроблення моделі управління ПТНЗ з урахуванням законодавчих і нормативних актів; встановлено, що: 1) кадрова політика системи ПТО (відбір, розстановка, навчання, стажування та підвищення кваліфікації керівних кадрів) потребує виважених підходів від центральних, обласних і місцевих органів управління; 2) першочерговим завданням залишається налагодження наукового, аналітичного та інформаційного супроводу трансформаційних змін, що простежуються в системі ПТО; 3) особливостями управління ПТНЗ є: спрямування навчально-виховного процесу на виробничу діяльність, можливість поповнення позабюджетних коштів, завдяки організації виробничої практики та комерційної діяльності (ПТНЗ є суб'єктами ринкових відносин, що вимагає від їх керівників розв'язання комплексу проблем, які пов'язані з маркетинговими дослідженнями, взаємодією з постачальниками, організацією виробництва та реалізацією продукції, здійсненням оплати праці, підвищенням якості послуг і товарів, створенням іміджу організації з метою одержання конкурентних переваг); обґрунтовано, що діяльність ПТНЗ слід розглядати як виробничо-економічну систему та апелювати до термінів «конкуренція» і «конкурентоспроможність». (Примітка. Конкурентоспроможність є найважливішим критерієм ефективного управління діяльністю ПТНЗ і

водночас необхідною умовою його виходу на ринок освітніх послуг та основою вибору шляхів освітньої й економічної діяльності. Важливими факторами підвищення конкурентоспроможності ПТНЗ є поєднання бюджетного і позабюджетного фінансування з метою формування оптимальної структури навчального закладу як організації; створення системи багатоканального фінансування та регіоналізація управління навчальними закладами; використання маркетингового підходу до вивчення кон'юнктури на ринку праці і ринку освітніх послуг. Ефективне управління вітчизняним інноваційним навчальним закладом в умовах ринку неможливе без повної та якісної взаємної інтеграції освітнього та економічного аспектів його діяльності).

За результатами експериментальної перевірки педагогічних засад управління ПТНЗ у регіоні (*Козак А.Р., Лук'яненко Г.І.*) встановлено: відсутня єдина система поглядів на регіоналізацію ПТО як на рівні регіонального управління галуззю, так і на рівні центральних органів виконавчої влади; регіоналізація ПТО передбачає процес передачі повноважень у цій сфері освіти й діяльності навчальних закладів до регіонів, що відповідають обласному адміністративно-територіальному поділу, та орієнтацію роботи цих закладів на потреби певної території, іншими словами, – передачу ПТНЗ із загальнодержавного підпорядкування на регіональний (обласний) рівень; регіоналізація ПТО вимагає істотного підвищення ефективності управління освітніми системами, передусім, гарантування якості освіти ПТНЗ.

Упровадження виявлених організаційно-педагогічних засад у практику діяльності багатопрофільного вищого професійного училища (*Коваленко С.П.*) засвідчило їх вплив на вдосконалення діяльності суб'єктів управління, механізму формування замовлення на підготовку кваліфікованих робітників відповідно до реальних потреб ринку праці; поліпшення взаємодії та координації діяльності інституцій та організацій на центральному, регіональному і місцевому рівнях.

Здійснено аналіз стану функціональної компетентності директора ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО у вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці (*Чернова Т.Ю.*); за результатами аналізу уточнено поняття «функціональна компетентність директора ПТНЗ» та визначено складові функціональної компетентності директора ПТНЗ; виявлено об'єктивні передумови її розвитку; з'ясовано, що на розвиток функціональної компетентності директора ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО впливають такі чинники, як: перехід до якісно нової форми суспільної свідомості, що формується на інформаційній основі і сприяє розвитку українського інформаційного суспільства (за цієї обставини інформаційна культура директора ПТНЗ стане пріоритетною складовою його функціональної компетентності); розроблення освітніх стандартів (останні формують вимоги до якості освітніх послуг і функціональної компетентності директора ПТНЗ зокрема); інтеграція освітніх (педагогічних) систем до світового освітнього простору; нагальна потреба у підвищенні функціональної компетентності директора ПТНЗ.

У процесі виявлення соціокультурних і педагогічних умов реалізації культурологічного підходу до управлінської діяльності керівників ПТНЗ (*Болгаріна В.С.*) встановлено, що дослідження культурологічних аспектів управління знаходяться на початковому етапі; педагогічні працівники недостатньо обізнані з доробком як зарубіжних дослідників, так і вітчизняних у галузі культурології освіти; виявлено, що важливою складовою соціокультурного середовища навчального закладу та джерелом її формування є: а) цінності, що сповідаються на рівні переконань і практичних дій; б) педагогічні, філософсько-світоглядні підходи до навчання, виховання та соціалізації особистості. Одним із основних показників рівня культури закладу є: а) наявність сприятливих умов для особистісного розвитку учнів, студентів; б) можливість реалізації потенцій кожного суб'єкта в культуротворчих процесах. Проте, як свідчать результати констатувального експерименту, зусилля керівників ПТНЗ недостатньо спрямовані на

створення умов щодо підвищення професійної компетентності педагогів, зокрема, рівня загальної культури суб'єктів навчально-виховного процесу в контексті розвитку культурології як невід'ємної складової педагогіки. На основі фактологічних даних, які було отримано за результатами експерименту, висвітлено в публікаціях, оприлюднено на конференціях, семінарах, засіданнях ученої ради, вдосконалено програму та уточнено методику проведення формувального експерименту. Для учасників експерименту проведено групові та індивідуальні консультації з досліджуваної проблеми, конкретизовано потреби для організації експериментальної роботи, надано практичну допомогу працівникам Дніпродзержинського ЦППРК Дніпропетровської області щодо створення програми експериментальної роботи; теоретично обґрунтовано культурологічні засади управлінської діяльності керівників ПТНЗ. У дослідженні вони розглядаються як сукупність науково-теоретичних ідей, теорій, концепцій, що базуються на закономірностях, принципах культурології, зокрема, – культурології освіти; культурологічний підхід до змісту, видів, функцій і методів цієї діяльності; низка соціокультурних та організаційно-педагогічних умов здійснення управління освітніми процесами в умовах децентралізації та становлення громадсько-державної систем управління. Пріоритетною науковою ідеєю, що лежить в основі культурологічних засад управлінської діяльності, є визнання її явищем культури; сповідування імперативного принципу культуровідповідності освіти як загальної функції організованих систем, що спрямовується на забезпечення взаємодії і розвитку її елементів. Задум дослідження базується на тому, що предметом культурології є ціннісно-смісловий аспект культури. Управлінню, як феномену та формі культури, властиві три типи вимірів – когнітивний, ціннісний і регулятивний. Саме під таким кутом зору здійснено системний аналіз культурологічної складової управлінської діяльності, в якій пріоритетне місце відведено системі цінностей. На основі трьох основних принципів культурології освіти – культуровідповідності, продуктивності та

мультикультурності зроблено висновок, згідно з яким їх реалізація в сфері освіти сприятиме осмисленню функціонування означеного соціального інституту на засадах культурології. У контексті досліджуваної проблеми, керівники ПТНЗ, які відрізняються високим рівнем управлінської культури, спроможні розробляти інноваційні моделі організаційної культури, вносити конструктивні зміни в її зміст і структуру. Управлінську культуру розглянуто в контексті соціальних якостей особистості керівника. Вони складають цілісну систему рис і характеристик, які властиві суб'єкту управління, відображають рівень його соціалізації та розвиток професійно-управлінських якостей. Опрацювання емпіричного матеріалу дало можливість дійти такого висновку: управлінська культура в контексті заявленої проблеми розглядається як відповідний рівень особистісної та загальної культури суб'єктів управління; сформована система цінностей, норм, принципів, ідей, що формують стиль (взірець) поведінки управлінця, забезпечують спільну взаємодію з об'єктами та суб'єктами управління; достатнє володіння теорією управління, сучасними досягненнями науки та практики в галузі управлінської діяльності; адекватними способами їх реалізації в умовах демократизації та децентралізації управління; наявність культурних традицій, яких дотримується навчальний заклад, та які впливають на корпоративну культуру суб'єктів освітньої діяльності; рівень організаційної культури та культури суб'єктів управління; забезпечення матеріально-технічних умов тощо.

За результатами констатувального експерименту систематизовано емпіричний матеріал, який було зібрано в процесі вивчення проблеми взаємодії суб'єктів управління в умовах децентралізації (*Григор'єва В.А.*); здійснено аналіз соціально-філософських і психолого-педагогічних підходів до розуміння сутності поняття «взаємодія», що дозволило охарактеризувати його як міждисциплінарну категорію; уточнити поняття «взаємодія суб'єктів управління», яка є однією з ознак структури спілкування – інтеракцією, і розглядається в поєднанні з двома іншими – комунікаційним і перцептивним

процесами. Взаємодія є базовим елементом не лише управління, але й усіх сфер життєдіяльності, оскільки простежується у всіх життєво важливих її функціях. Крім того, без організованої в адекватно-оптимальний спосіб взаємодії, що базується на принципі єдності, високої вимогливості та поваги до людини, ні про яку ефективність спільної діяльності, якою є й управлінська діяльність, говорити не можна; обґрунтовано педагогічні засади взаємодії суб'єктів управлінської діяльності, які в контексті дослідження являють собою систему взаємозалежних і взаємозумовлених закономірностей, принципів положень, цільової настанови та способів взаємодії, що спрямовуються на реалізацію функцій управління; розроблено теоретичні положення щодо ролі креативного мислення керівника, його творчих можливостей і вміння приймати оптимальні управлінські рішення у невизначених, швидко змінюваних обставинах, що зумовлює необхідність дослідження змістової характеристики та специфічних особливостей суб'єкт-суб'єктної взаємодії, яка має спільні з будь-якою діяльністю ознаки; виокремлено і розкрито механізми суб'єкт-суб'єктної взаємодії в умовах децентралізації управління ПТО. У новій моделі управління регіональна система ПТО з керованої перетворюється на керуючу. За цієї обставини певні її функції набувають якості суб'єкта. Взаємодія суб'єктів управління неодмінно спричиняє феномен спілкування, котре виконує функцію механізму спільної діяльності. Механізм суб'єкт-суб'єктної взаємодії визначається конкретною ситуацією, яка охоплює особливості зовнішнього оточення, а також внутрішні характеристики самих суб'єктів; встановлено залежність результативності управлінської діяльності від узгодженості керівником своїх дій із діями інших людей. У процесі взаємодії здійснюється вплив на цілі і мотиви діяльності, формування програми і прийняття рішень, виконання окремих дій та їх контроль, тобто на всі функціональні компоненти діяльності партнера. Водночас здійснюється взаємна стимуляція і взаємна корекція поведінки суб'єктів взаємодії. За результатами дослідження, не всі управлінці розуміються на сутності взаємодії, не

враховують її механізмів і властивостей у практичній діяльності; з'ясовано роль засобів суб'єкт-суб'єктної взаємодії (в ситуаціях ділової взаємодії суб'єктів управління провідна роль належить мовленнєвим контактам). Впливові можливості невербальних засобів, що використовуються самотійно, без мовленнєвого супроводу, мають обмежені можливості; експериментально встановлена залежність ефективності управлінської діяльності від: а) рівня рефлексивності керівника; б) стилю керівництва. Отримані результати дозволили дійти висновку щодо відсутності прямого зв'язку між ефективністю управлінської діяльності і рівнем рефлексивності керівника. Ця залежність є нелінійною. Вона відноситься до оптимального типу, що графічно описується інвертованою U-взірцевою кривою. Результати, які було отримано на початковому етапі формувального експерименту, мають важливе практичне значення для системи підготовки і перепідготовки керівних кадрів. У зміст навчальних планів і програм варто включити розділ «Діагностування рівня рефлексивності керівників», орієнтований на забезпечення керівників ПТНЗ методологічним інструментарієм щодо здійснення самокорекції і саморегулювання. Важливо враховувати той факт, що високий рівень рефлексивності тісно пов'язаний зі схильністю до тривалого і ретельного аналізу багатьох альтернативних варіантів щодо прийняття рішень, із детальним плануванням і прогнозуванням можливих наслідків, високим рівнем прояву тривожності, нейротизму та почуття провини. Отже, надмірно рефлексивні керівники непридатні до діяльності, яка пов'язана з аналізом великих обсягів інформації, необхідністю оперативного прийняття рішень за умов дефіциту часу та інформації. Ефективність управлінської діяльності значно вища у тих керівників, які мають середні показники за шкалою рефлексивності. Таким чином, зв'язок рефлексивності з результатами діяльності виявляється опосередкованими способами її виконання, методами керівництва, індивідуальна система яких визначає ефективність управлінської діяльності керівника; *узагальнено* результати вивчення стану взаємодії суб'єктів

управління ПТО. Вивчення взаємодії здійснювалося за двома головними напрямками міжособистісного пізнання й відображення, які є однаково важливими для практики навчання й виховання з використанням методів абстрагування, аналізу та синтезу. Перший – пов'язаний із дослідженням особливостей суб'єкта й об'єкта, другий – із аналізом механізмів міжособистісного відображення. У переважній більшості (89 %) розглянутих випадків і ситуацій управлінської діяльності взаємодія між елементами різних систем (навіть таких, як «лідер-лідер», «адміністратор-адміністратор», «підлеглий-підлеглий») не набуває характеру суб'єкт-суб'єктної; за модальністю переважають функціональні (або субординаційні) взаємовідносини, особистісні зафіксовано лише у 8 % проаналізованих управлінських ситуацій; недостатньо сформованими виявилися комунікативні вміння суб'єктів управління, які були охоплені дослідженням. (Примітка. За умов децентралізації управління ПТО першочергового значення набувають шляхи підвищення рівня комунікативної компетентності його суб'єктів, реформування, корекція і вдосконалення управлінської діяльності, що позначилося на вдосконаленні методики проведення формульованого експерименту). Розроблено, теоретично обґрунтовано та представлено в описовій формі модель суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчально-виховного процесу ПТНЗ у контексті досліджуваної проблеми. Загальновідомо, що ефективність навчально-виховного процесу залежить від ефективності управління ним. Ці два процеси взаємозумовлені та взаємозалежні, оскільки управління не розглядається поза навчальним процесом. Реалізація кожної з функцій управління пов'язана з вирішенням освітніх задач. Навчально-виховна взаємодія суб'єктів навчально-виховного процесу – це процес, що спрямовується на вирішення комунікативної задачі (О.О. Леонт'єв). Означену модель розроблено для аксиальних форм спілкування, зокрема, для діадної взаємодії на рівні: «керівник-учитель», «учитель-учень», «керівник-керівник», «учень-учень» тощо (ретіальні форми спілкування під цю модель не підпадають). У дослідженні вона розглядається

як дескриптивна модель не лише структури, але й динаміки комунікації, що дозволяє описати спілкування найбільш повно і цілісно (зокрема, розглянути спілкування в тісному зв'язку його статично-структурних компонентів і динамічних характеристик як процесу). Істотна особливість компонентів спілкування полягає саме в тому, що вони не лише розкривають його структуру, але й виявляють процесуальну природу через динаміку їх розташування один за одним. При цьому часовий чинник є вирішальним, оскільки сутнісні структурно-динамічні характеристики спілкування розгортаються через його тривалість. Завдяки цьому спілкування є процесуальним феноменом. Кожний наступний структурний компонент процесу спілкування здійснюється за умови опосередкованості попереднім. Також логіка руху комунікаційного процесу детермінує його структуру. Остання співпадає зі структурою діяльності і дозволяє розуміти спілкування як її специфічний вид або форму. Таким чином, на макрорівні структура спілкування представлена такими складовими: 1. Соціально-психологічна ситуація спілкування. (Примітка. Для ділового спілкування в конкретних умовах управлінської та педагогічної діяльності важливими параметрами цієї складової є контекст (визначається темою, змістом спілкування, а також особливостями індивідуальних позицій кожного з учасників взаємодії, котрі вони займають відносно проблеми, що обговорюється); просторово-часові характеристики (визначають такі проксемічні параметри її, як фізичний простір комунікативної ситуації; взаємодія фізичного простору з соціальним і психологічним, часовий перебіг реального комунікативного процесу, що виявляється в його поетапній, фазній динаміці; названі характеристики можуть визначати ступінь екстремальності ситуації взаємодії); канали передачі інформації (залежать від характеру інформації, яку треба передати, та вибраної знакової системи для її кодування); модальність (визначається ставленням суб'єкта до ситуації спілкування в цілому; діапазон модальності знаходиться в межах від абсолютного неприйняття до абсолютного прийняття ситуації спілкування, що не потребує обговорення. 2. Суб'єкти

взаємодії (комуніканти). Важливого значення для суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчально-виховного процесу набуває врахування тих індивідуально-психологічних, психофізіологічних, соціально-психологічних якостей особистості, які мають безпосереднє відношення до розвитку комунікативної компетентності, формування комунікативних здібностей і культури спілкування.

3. Вербальні і невербальні засоби спілкування. До цієї складової входять такі основні засоби комунікації, як: мовлення; оптико-кінестична знакова система; паралінгвістична (тембр, інтонація тощо); екстралінгвістична (паузи, сміх, кашель тощо); такесика; ольфакторна знакова система). Суб'єкт-суб'єктна взаємодія як процес вміщує: етап орієнтування, що складається з декількох фаз: 1 фаза – орієнтація в макроструктурі спілкування (тобто, в соціально-психологічній ситуації, партнері, каналах і засобах взаємодії); 2 фаза – формулювання комунікативної задачі з урахуванням специфіки кожного з основних параметрів соціально-психологічної ситуації спілкування, вироблення на цій основі спільної програми взаємодії стратегічного характеру; 3 фаза – синхронізація психічних процесів і станів, виявлення спільних позицій, формування спільного фонду знань, умінь і навичок, тобто створення сукупного суб'єкта взаємодії. Етап реалізації. Реалізується спільна програма дій, залежно від змісту комунікативної задачі та загальної стратегії взаємодії. Після досягнення комунікативного результату процес взаємодії вступає в третій етап. Етап контролю. Оцінюється продуктивність усього комунікативного процесу. При цьому продуктивність визначається результатом взаємодії за попередньо поставленою комунікативною задачею; зміною смислового поля партнера відповідно до попередньо сформульованої задачі, метою якої було змінити його саме в такий спосіб. Контроль досягнутого комунікативного результату є формою зворотного зв'язку, який є необхідною умовою ефективності будь-якої суб'єкт-суб'єктної взаємодії, особливо – в площині навчально-виховного процесу.

Через спеціально розроблену систему тренінгових технологій, метою

яких є підвищення комунікативної компетентності суб'єктів управління, вдосконалено методика проведення формувального експерименту. (Примітка. Спираючись на теоретичні підходи, провідні принципи, враховуючи роль активних методів і нетрадиційних форм навчання, самоосвіти і самовдосконалення, найбільш перспективним для керівників способом розвитку їхніх умінь спілкуватися, адекватно сприймати і розуміти інших людей є використання різних видів тренінгу. Методика передбачала, перш за все, сенситивний тренінг, цільове призначення якого полягає в спеціально організованому тренуванні міжособистісної чутливості, емпатії, саморозуміння і рефлексивності. Суб'єкт-суб'єктне пізнання завжди опосередковане діяльністю, до того ж не будь-якою, а виключно спільною (колективною чи груповою). Оскільки суб'єкт може досягти успіхів у пізнанні інших та свого «Я» через активну участь у спільній і колективній роботі, то для формування і розвитку комунікативної компетентності керівників передбачалось використання соціально-психологічних тренінгів, основу яких складають активні методи навчання: дискусії; операціональні, рольові та ділові ігри; аналіз конкретних ситуацій; проблемні задачі і ситуації, моделювання ситуацій, що передбачають актуалізацію досліджуваних якостей тощо).

Відповідно до мети, цільової спрямованості і методологічних засад дослідження визначено необхідні умови, наявність і дотримання яких забезпечує ефективне проведення формувального експерименту. Досвід роботи підтвердив доцільність здійсненої класифікації необхідних умов за трьома великими групами: змістові; організаційні; психологічні. Основою класифікації групи змістових умов є змістове наповнення необхідних експериментальних програм, планів, матеріалів, написаних чіткою, доступною мовою з дотриманням логічності, правильності, точності та доступності; забезпечення однозначного розуміння і тлумачення категоріально-поняттєвого апарату дослідження та його експериментального інструментарію тощо. Організаційні умови

передбачають: чіткий розподіл прав та обов'язків між експериментаторами, респондентами та виконавцями; забезпечення всіх учасників експерименту методиками, адекватними цілям дослідження; наявність відповідної матеріально-технічної бази; визначення узгоджених термінів роботи щодо її початку, завершення певних її етапів, надання проміжних і кінцевих результатів дослідження тощо. До групи психологічних умов увійшли такі: наявність позитивної вмотивованості учасників експериментальної роботи, взаємоповаги та довіри між експериментатором і респондентами; створення сприятливого психологічного клімату в колективах експериментальних груп; додержання принципу конфіденційності (згідно з цим принципом матеріал, отриманий експериментатором, не підлягає розголошенню попередньо прийнятих умов і має бути представлений таким чином, щоб не скомпрометувати не лише будь-кого з учасників, а навіть саму науку); врахування психологічних особливостей респондентів тощо.

Підготовка учасників формувального експерименту здійснювалась через систему семінарів для керівників, методистів, інженерно-педагогічних працівників експериментальних майданчиків; надання їм консультативної допомоги з питань змісту, організації, методики проведення дослідницько-експериментальної роботи, інтерпретації отриманих результатів; проведення бесід, індивідуальної роботи з учасниками експерименту; безпосереднє цільове спілкування. Зазначені умови забезпечувались через проведення (для учасників першого етапу формувального експерименту) інструктивно-організаційних семінарів («Сутність та організація експериментальної роботи в навчальному закладі», «Етичні принципи та правила роботи експериментатора»); методичних семінарів («Особливості експериментальної роботи в навчальному закладі», «Методика проведення дослідницько-експериментальної роботи», «Основні методи емпіричних досліджень і вимоги до них»); тренінгових занять («Саморегуляція і діяльність особистості», «Метод аутогенного тренування», «Розвиток комунікативних умінь суб'єктів педагогічного процесу»).

У процесі дослідження розвитку соціального партнерства у сфері ПТО в умовах децентралізації (Семенов П.Б.) розкрито сутність поняття «соціальне партнерство», яке є новою формою суспільних відносин, що базується на демократичних принципах взаємодії і співпраці всіх зацікавлених та об'єднаних єдиною метою суб'єктів. (Примітка. Як соціально-педагогічне явище соціальне партнерство має відповідне теоретичне підґрунтя, на основі якого воно функціонує, розвивається і може в подальшому модернізуватися. Фундаментом партнерства є соціальна взаємодія, яка розглядається як спосіб соціального буття, що базується на ідеологічних взаєминах соціальних суб'єктів і забезпечує єдність і гармонізацію соціальних структур, маючи за кінцеву мету вироблення стратегії єдиних дій окремих особистостей і соціальних груп); обґрунтовано положення, згідно з яким соціальне партнерство за специфікою та природою виникнення, масштабом соціальних функцій, характером впливу на суб'єктів займає особливе місце серед інших соціальних угруповань завдяки своїй спрямованості на максимальне забезпечення інтересів усіх зацікавлених сторін; виявлено, що: 1) ефективність соціального партнерства залежить, перш за все, від цілеспрямованої і систематичної роботи всіх суб'єктів ПТО щодо залучення роботодавців, підприємств, органів влади, вищих навчальних закладів, громадських організацій до спільної діяльності з підготовки висококваліфікованих робітників і створення сучасної інфраструктури професійного навчання; 2) оскільки соціальне партнерство спрямоване на залучення працівників до участі в управлінні, укладанні угод, колективних договорів, регулюванні соціально-трудових відносин, то головним його завданням слід вважати посилення мотивації робітників до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови якості життя. Формування нової мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, що відповідає вимогам конкурентного ринку, є пріоритетним напрямом становлення соціального партнерства в системі ПТО; 3) соціальне партнерство є відкритою системою, складається з тісно пов'язаних із

зовнішнім світом певних елементів і відчуває на собі його вплив; виявлено та охарактеризовано особливості соціального партнерства як нової (за своїм функціональним призначенням, механізмом і формою) системи суспільних відносин, що базується на демократичних принципах взаємодії та співпраці зацікавлених та об'єднаних єдиною метою суб'єктів. Цей феномен має специфічні характеристики, що докорінно відрізняють соціальне партнерство від усіх інших суспільно орієнтованих утворень. Серед наявних виокремлено такі: спрямованість соціального партнерства на задоволення і реалізацію взаємних інтересів його суб'єктів (лише розбудова партнерських відносин на взаємовигідній основі забезпечить наявність відповідного інтересу до співробітництва й співпраці роботодавців, профспілок, владних структур, системи ПТО та інших зацікавлених сторін); миротворчий характер соціального партнерства (вітчизняна й світова практика знає два способи формування соціально-трудова відносин: насильницький і мирний. У реальному житті соціальне партнерство являє собою особливий тип відносин, який є альтернативою будь-якій диктатурі класу або особистості); його специфіка виявляється у способах вирішення проблем, задач, суперечностей і соціальних конфліктів, серед яких основними є: компроміс, узгодження, взаємні поступки, консенсус; важливою особливістю соціального партнерства є високий рівень його динамічності, адаптованість, здатність змінюватися залежно від конкретних умов (саме цією особливістю можна пояснити наявність у різних регіонах (Дніпропетровська, Київська, Львівська, Харківська та Черкаська області) різних моделей, стратегій і систем соціального партнерства; нормативний або морально-правовий характер способів і процедур управлінського впливу (в разі виникнення непорозумінь, протистоянь і загострення інтересів серед суб'єктів трудових відносин); широке використання досвіду служб примирення (посередництво, трудовий арбітраж, консультування), що є основою діяльності системи соціального партнерства.

У процесі реалізації теоретико-методологічних підходів до вивчення

соціального партнерства в економіці, психології, соціології культури уточнено зміст поняття «соціальне партнерство в сфері ПТО». Найбільш повно він розкривається у такому тлумаченні: особливий вид взаємодії навчальних закладів із суб'єктами та інститутами ринку праці, державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями, оскільки спрямовується на максимальне узгодження та реалізацію інтересів учасників цього процесу. Поняттєвий апарат дослідження складають такі терміни, як: адаптивне управління, адміністрація організації, делегування повноважень, децентралізація, інновація, колегіальність, компроміс, конформізм, конфлікт, освітній моніторинг, партнерство, позиція, розвиток, угоди, узгодженість. Удосконалено методику проведення формувального експерименту. Аналіз теоретичних підходів до розбудови системи соціального партнерства в Україні, вивчення вітчизняного досвіду соціального партнерства (в областях, де здійснюється експеримент), аналіз результатів констатувального експерименту дав можливість розробити *модель* створення дієвої системи соціального партнерства, яку впроваджено в діяльність ПТНЗ Кривого Рогу. Модель складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків. Блок 1. Напрями створення дієвої системи соціального партнерства: проведення (на рівні ПТНЗ) моніторингу ринку праці, який здійснюється з дотриманням відповідної технології за наявності необхідного обладнання та інформаційно-аналітичного матеріалу (бланків заявок, котрі вміщують перелік професій, за якими навчальний заклад може готувати робітничі кадри; представлення їх відділам кадрів підприємств різних форм власності для заповнення; за отриманими даними та моніторингу кількості випускників загальноосвітніх навчальних закладів формується передбачувана кількість учнів, що можуть вступити до закладу за державним замовленням, надлишкова кількість – за контрактом); коригування навчальних планів і програм із предметів професійно-теоретичного циклу та виробничого навчання з метою врахування регіональних вимог роботодавців (воно здійснюється відповідно до тих змін, що відбуваються у виробничих технологіях, матеріалах,

обладнанні на підприємствах-замовниках робітничих кадрів); вивчення матеріальних, соціальних, психологічних умов, створених на підприємстві, та результатів, яких воно досягло в галузі науки, техніки та технологій. Це дає можливість у двосторонньому порядку вирішити питання про стажування педагогічних працівників на базі підприємства. Як форма підвищення кваліфікації стажування сприятиме підвищенню професійного рівня викладачів і майстрів виробничого навчання через вивчення ними передового виробничого досвіду, ознайомлення із сучасними виробничими технологіями та перспективами їх розвитку, підписання з підприємством договору про співпрацю щодо питань обміну передовим виробничим досвідом. Договором передбачаються не лише конкретні права та обов'язки, але й високий рівень відповідальності кожної зі сторін (адміністрація училища та підприємства розробляє індивідуальний план стажування; підприємство здійснює контроль за проходженням стажування, робить висновки в індивідуальному плані про хід і результати стажування; захист результатів стажування здійснюється на засіданні методичної комісії, де враховується практичне значення результатів для поліпшення навчально-виробничого та навчально-виховного процесу; при наявності на підприємстві кваліфікаційної комісії відкривається можливість для підвищення кваліфікаційного рівня майстра виробничого навчання, який має виконати відповідну кваліфікаційну роботу, про що засвідчить довідка; в ній зазначається, який передовий досвід чи сучасні технології вивчено, чи підтверджено розряд). Блок 2. Принципи соціального партнерства. Провідним концептуальним положенням у процесі створення та розбудови соціального партнерства є розуміння останнього як особливого типу взаємодії різних суб'єктів. Досягнення головної мети соціального партнерства – узгодження та реалізація інтересів взаємодіючих сторін. У практиці діяльності навчально-виховного закладу ці процеси здійснюються з опорою на його основні принципи: рівноправність учасників і довірливі взаємини; добровільність прийняття договірних зобов'язань; відповідальність за виконання обов'язків; опора на правову базу; дотримання

норм законодавства щодо вирішення колективних суперечок і конфліктів; свобода обговорення проблем, що являють собою взаємний інтерес; пріоритетність мирових угод і процедур у переговорах; повага позицій, точок зору партнера; врахування інтересів учасників перемовин; повноваження сторін соціального партнерства та їх представників; невтручання в справи один одного; обов'язковість виконання досягнутих домовленостей; систематичність контролю за виконанням прийнятих угод, договорів і рішень; відповідальність сторін (їх представників) відповідно до діючого законодавства за невиконання з їхньої вини прийнятих угод, договорів, рішень; надання на безоплатній основі об'єктивної та повної інформації, щодо соціально-трудових відносин; регулярність проведення консультацій і переговорів з питань, що входять до сфери соціального партнерства. Блок 3. Критерії ефективності соціального партнерства. Визначення змісту цього блоку ґрунтується на розумінні й урахуванні наявного стану ринку освітніх послуг, в умовах якого важливого значення набувають критерії, що стосуються не стільки випускників, скільки навчального закладу. Це цілком правомірно, оскільки якість підготовки випускників є похідною від якості навчально-виховного процесу, організаційної структури, професіоналізму та майстерності педагогічних працівників навчального закладу. Робота учасників соціального партнерства здійснюється за критеріями, які представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Критерії ефективності соціального партнерства

№	Критерії	Показники
1.	Попит ринку праці на випускників ПТНЗ	1.1. Кількість випускників, які працевлаштувались 1.2. Запропонована робота: нижче рівня підготовки; відповідає рівню підготовки; вище рівня підготовки 1.3. Термін закріплення на робочому місці
2.	Попит ринку праці на навчальний заклад	2.1. Кількість бажаючих навчатись у ПТНЗ (за заявами) 2.2. Наявність освітніх програм із надання додаткових освітніх послуг 2.3. Кількість каналів фінансування

Блок 4. Програмно-методичне забезпечення процесу підготовки

особистості до соціального партнерства. Відповідно до цільового спрямування підготовки особистості до соціального партнерства пропонуються три її форми: нормативна, орієнтовно спрямовуюча, технологічна. Нормативна форма представлена нормативними актами, що регулюють діяльність партнерів взаємодії. Орієнтовно спрямовуюча форма вміщує матеріал, необхідний для самостійного вивчення окремих питань, аспектів проблеми, виконання завдань в обраній сфері. Технологічна форма вміщує матеріали, які розкривають механізми підготовки різних категорій населення до соціального партнерства. Наукове пізнання теоретичних основ соціального партнерства у сфері ПТО, аналіз емпіричних даних другого етапу формуального експерименту дозволили зробити такі висновки:

В умовах децентралізації управління ПТО соціальне партнерство є соціально-педагогічною системою, спроможною ефективно вирішувати суспільно важливі проблеми, передусім – формування громадянського суспільства, включаючи й підготовку кваліфікованих кадрів, які користуються попитом на ринку праці (за результатами дослідження інститут соціального партнерства в Україні знаходиться в стані зародження саме через недостатній розвиток громадянського суспільства).

Механізм реалізації соціального партнерства являє собою порядок узгодження взаємодії сторін у процесі обговорення, прийняття та здійснення певних заходів. Рівень розвитку системи соціального партнерства безпосередньо визначається станом діяльності з удосконалення його організаційно-правового, науково-методичного, інформаційного, кадрового та фінансового забезпечення. Як одне із провідних, кадрове забезпечення роботи з соціального партнерства передбачає розроблення й реалізацію програми різних форм навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки суб'єктів управління.

Регіональні особливості часто є вирішальним фактором розвитку соціального партнерства. Одні регіони мають сприятливі матеріальні й фінансові умови, кадровий потенціал для створення та функціонування

соціального партнерства, а інші – такої можливості не мають (йдеться про регіони, які колись були потужними центрами важкої промисловості). Станом на сьогодні більшість підприємств зазначеної галузі народного господарства працює менше, ніж на третину своєї потужності. Велика кількість підприємств або припинила свою діяльність (наприклад, деякі шахти), або перепрофілювалася. Отже, потреба в робітничих кадрах для цієї галузі народного господарства майже зникла. Останнім часом на деяких підприємствах розпочався процес поступового відродження виробництва. Але ПТНЗ металургійного, машинобудівного та гірничого профілю цих змін ще не відчули, залишаючись у ситуації різкого скорочення робітничих місць для працевлаштування своїх випускників. Порівняно з ними, становище ПТНЗ будівельного профілю, торгівлі та ресторанного сервісу значною мірою краще. Попит на кваліфікованих робітників цих спеціальностей є стабільно високим. Роботодавці співпрацюють з навчальними закладами в якості партнерів, беруть участь у навчально-виробничому процесі училища, покращенні професійної підготовки учнів, створенні умов для підвищення професійного рівня майстрів і викладачів виробничого навчання.

Серед головних причин, що актуалізують цю проблему, виокремлено такі: державні освітні стандарти не відповідають вимогам сучасного ринку праці; заклади ПТО подолали уніфікований підхід до розроблення навчальних планів і програм (за цієї обставини відповідальність за якість освіти несуть не лише органи управління, але й ПТНЗ); послідовне делегування державними органами влади повноважень щодо прийняття рішень у сфері освіти регіональним органам влади, що сприяє зростанню ролі соціального діалогу між ПТНЗ та роботодавцями.

Соціальне партнерство є засобом взаємоузгодженості інтересів різних суб'єктів соціально розмежованого суспільства з метою досягнення стабільності. На жаль, сьогодні ще не можна говорити про справжнє ефективне соціальне партнерство. Скоріше за все йдеться про глибокі суперечності між працею і капіталом, їх центром є оплата праці. Ця

соціально-економічна категорія залишається пріоритетною не лише через те, що зарплата життєво необхідна робітнику для його відтворення. Оплата праці впливає на реалізацію практично всіх пріоритетів соціальної політики, що набули статус національних проектів. Партнерські відносини сприяють встановленню стійких зв'язків між підприємствами, їх структурами і навчальними закладами, істотно впливаючи на управління, мотивацію, економічну поведінку різних суб'єктів динамічно змінюваного українського суспільства (Семенов П.Б.).

Експериментальна перевірка педагогічних засад децентралізації управління ПТО на етапі формувального експерименту показала, що:

1. Сутність ефективного управління ПТО в умовах його децентралізації полягає в комплексному вирішенні освітніх проблем.

2. Управління сталим розвитком ПТО залежить від макроконтексту управлінських, економічних, соціальних і психолого-педагогічних чинників.

3. У системі ПТО назріли такі тенденції: тенденція щодо вдосконалення та розширення так званої «короткої професійної» освіти з трьохрічним терміном навчання на базі вищих навчальних закладів; тенденція щодо визначення соціально-економічних і психолого-педагогічних умов функціональної діяльності суб'єктів управління в умовах становлення нового, проектно-технологічного типу організаційної культури, який зумовить необхідність розроблення педагогічної моделі змісту управлінської діяльності та моделі організаційної структури управління ПТНЗ відповідно до їх типології.

### **Література**

1. Боголіб Т.М. Роль маркетингу в освітній сфері / Т. Боголіб // Наша школа. – 2000. – № 2. – С. 18–29.

2. Взаємодія ринку праці та професійно-технічної освіти. Механізми створення Державних стандартів професійно-технічної освіти з конкретних професій: Зб. мат.; підгот. у межах реалізації укр.-нім. проекту «Підтримка реформи професійно-технічної освіти в Україні». – К., 2006. – 276 с.

3. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

4. Гончаренко С.У. Методологические и теоретические основы формирования учащихся средней школы естественнонаучной картины мира: дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.00 / Гончаренко Семен Устимович. – К., 1989.
5. Громыко Ю.В. Оргдеятельностные игры и развитие образования / Технология прорыва в будущее / Ю.В. Громыко. – М.: Независимый методологический университет, 1992. – 191 с.
6. Державна національна програма "Освіта": Україна ХХІ століття. – К.: 1994. – 62 с.
7. Десятов Т.М. Міжнародний досвід розробки національних кваліфікацій / Т.М. Десятов // Професійно-технічна освіта. – 2007. – Спецвипуск. – С. 6–8.
8. Мак Тавіш Г. Канадська система професійної освіти: зв'язок з потребами громади / Г. Мак Тавіш // Професійно-технічна освіта. – 2007. – Спецвипуск. – С. 2–3.
9. Москальова А.С. Гендерна ідентичність і проблеми особистісного розвитку і соціалізація підлітків / А.С. Москальова // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – Спецвипуск. – С. 55–58.
10. Нікітчина С.О. Прийняття та реалізація управлінського рішення в діяльності керівника професійно-технічного училища – інтелектуальний потенціал навчально-виховного процесу / С.О. Нікітчина // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»: наук.-теорет. зб. / ред.: В.П. Коцур (голова) [та ін.]. – Переяслав-Хмельницький, 2009. – С. 132–135.
11. Новиков А.М. Методология образования / А.М. Новиков. – М.: Эгвес, 2002. – 320 с.
12. Новиков А.М. Российское образование в новой эпохе: Парадоксы наследия; векторы развития / А.М. Новиков. – М.: Эгвес, 2000. – 272 с.
13. Олійник В.В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: монографія / В.В. Олійник. – К.: Міленіум, 2003. – 594 с.
14. Олійник В.В. Дистанційна освіта за кордоном та в Україні: стислий аналітичний огляд / В.В. Олійник. – К.: ЦППО, 2001. – С. 9–13.
15. Психологічний словник. – К.: Вища школа, 1982. – 215 с.
16. Сорока М.Я. Зарубіжний досвід децентралізації управління професійно освітою та навчанням: перспектива для ПТНЗ України: метод. реком. / М.Я. Сорока. – Л., 2008. – 59 с.
17. Стеченко Д.М. Управління регіональним розвитком: навч. посіб. / Д.М. Стеченко. – К.: Вища шк., 2000. – 223 с.