

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## 1.1. Методологічні засади цілеспрямованих перетворень в управлінні розвитком професійно-технічної освіти

Професійно-технічна освіта є основним постачальником трудових ресурсів країни і має значний вплив на процеси соціально-економічного розвитку суспільства на національному, регіональному та галузевому рівнях. Від якості підготовки робітничих кадрів залежить загальний економічний розвиток держави, саме тому підготовка кадрів у ПТНЗ має відповідати запитам конкретних робочих місць. Ринок праці визначає потребу в кваліфікованих робітниках та рівні їхньої компетентності. Існуюча система підготовки робітничих кадрів в Україні не задовольняє потреби ринку праці, оскільки не відповідає вимогам суб'єктів господарювання. Це пов'язано із застарілою матеріально-технічною базою, недосконалістю кваліфікаційних характеристик на професії та види робіт, державних стандартів ПТО, недостатнім рівнем підготовки педагогічних працівників. Тому, подальший розвиток ПТО України неможливий без досягнення європейського рівня освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей, що зумовлює необхідність модернізації, розширення функцій ПТО, її трансформації в професійну освіту і навчання.

Для реформування ПТО в Україні важливого значення набуває наукова основа спрямованих перетворень різних сфер людської діяльності, частку якої складає управління ПТО. Вироблення такої основи можливе за допомогою методологічних знань, які спрямовують логічну обробку понять і дають змогу проникати в глибину явищ реальної дійсності.

Розкриємо філософію цього питання. Будь-які перетворення, що здійснюються на науковій основі, завжди ефективні й дієві, бо враховують закономірності і природовідповідний розвиток об'єкта перетворень.

Для виділення або створення наукових основ спрямованих перетворень (спрямованого розвитку) будь-якого об'єкта необхідно осмислити взаємозв'язок методології, теорії й науки як компонентів соціально значущої людської діяльності з пізнання та перетворення реальної дійсності.

В історичному плані методологія виникла як спеціальна галузь раціонального пізнання в ході засвоєння суб'єктивно нових знань і способів дії. Відомо, що процес пізнання складається із чуттєвого та раціонального етапів. Перший здійснюється на предметній та дієво-операційній основі. На другому етапі одержана інформація інтеріоризується у внутрішній план у вигляді понять, між якими за допомогою розумових дій встановлюються різнопланові зв'язки. Методологія описувала види цих зв'язків, способи їх встановлення, правила раціонального вибору порядку дій тощо. Абстрактне – це те, за допомогою і на підставі чого можна усвідомлено і в оптимальному режимі здійснювати процес пізнання.

Пізніше, з успіхами виробництва, розвитком техніки і культури методологія

стала предметом філософської рефлексії. Її поняття розширилися й усвідомлюються наразі як система соціально апробованих принципів і правил пізнання та дій за їх співвіднесенням із властивостями і законами об'єктивної реальності.

Реально складені принципи методології перетворилися в різні форми і нормативи логічно правильних довідних способів одержання значущих результатів. Отже, методологія становить основу, фундамент раціональних дій по досягненню результатів, а значить, і дій управління.

Теорія в перекладі з грецької мови означає «розгляд», «міркування». Виходячи з цього, можна зазначити, що основною функцією теорії є розгляд, тлумачення, пояснення, осмислення об'єктивної реальності. У довідковій літературі поняття «теорія» розглядається у двох аспектах. Перший з них розкриває еkleктичний набір структурних компонентів теорії і розглядає її як форму діяльності суспільно розвинутої людини, спрямовану на отримання знань про природну і соціальну дійсність. Так, у деяких джерелах теорія розглядається як особлива сфера людської діяльності та її результат, що включають у себе сукупність ідей, поглядів, концепцій, вчень про об'єктивну реальність [5, 328]. Інші джерела визначають теорію як учення, систему наукових принципів, які узагальнюють практичний досвід та відбивають закономірності природи, суспільства, мислення [33, 792]. Існує також визначення теорії як комплексу поглядів, уявлень; ідей, спрямованих на тлумачення та пояснення будь-яких явищ дійсності [43, 649].

Другий аспект розглядає теорію у вузькому, впорядкованому вигляді як вищу форму організації наукового знання, що дає цілісну уяву про істотні зв'язки у певній галузі знання [5, 29, 33, 43]. Сучасна методологія науки виділяє чотири компонента такої теорії, це: вихідна емпірична основа, вихідна теоретична основа, логіка теорії (множинність правил логічних висновків та доведень у межах теорії), сукупність виведених у теорії тверджень з їх доведенням [43, 650]. Варто відзначити взаємопроникнення теорії і практики. Теорія «виростає» з практики, узагальнює її. Практика обґрунтовує теорію з одного боку, а з іншого – осмислюється, організовується, спрямовується теорією [5, 328].

Наука розглядається як сфера людської діяльності, як система знань, галузь культури і як соціальна пам'ять людства. Результатом науки є сукупність набутих наукових знань [5, 227–228]. Наука тісно пов'язана з теорією. За допомогою теорії формується наукове знання, а за допомогою методів наукового пізнання будуються наукові теорії.

Для розробки наукових основ розвитку управління ПТО ми проаналізували зв'язки між методологією, теорією і наукою (табл. 1.1). Порівняльний аналіз понятійного апарату методології, теорії і науки дав змогу впевнитися в тому, що вони утворюють окремі галузі знання. Виокремлення об'єкта, предмета і завдань цих галузей підтвердило їх тісну взаємодію, взаємопроникнення та діалогічну єдність. Аналіз значення кожної окремої галузі показав, що продуктом методології є організація процесу пізнання та оцінки здобутих наукових знань; результатом теорії є пізнання реальної дійсності, а сама теорія як вищий продукт організованого мислення складає підґрунтя науки; результатом науки є практичне підтвердження теоретичних і сукупності здобутих наукових знань.

Таблиця 1.1

## Узагальнююча характеристика взаємозв'язку методології, теорії та науки

№ п/п	Ознаки порівняння	Галузь знання			Резюме
		методологія	теорія	наука	
1	2	3	4	5	6
1	Суть поняття	<p>1. Учення про науковий метод пізнання.</p> <p>2. Система методів пізнання.</p> <p>3. Особлива форма рефлексії над науковим пізнанням (особливий тип усвідомлення науки).</p> <p>4. Окрема галузь знання.</p>	<p>1. Особлива сфера людської діяльності та її результат, що складається з сукупності ідей, поглядів, концепцій, вчень про об'єктивну реальність.</p> <p>2. Комплекс поглядів, уявлень, ідей, спрямованих на пояснення будь-яких явищ.</p> <p>3. Учення, система наукових принципів, ідей, які узагальнюють практичний досвід та відображають закономірності природи суспільства, мислення.</p> <p>4. Форма організації наукових знань.</p>	<p>1. Соціально значуща сфера людської діяльності по виробленню і використанню теоретично систематизованих знань про дійсність.</p> <p>2. Форма суспільної свідомості.</p> <p>3. Окрема галузь наукового знання.</p> <p>4. Галузь культури.</p> <p>5. Система знань про закономірності розвитку природи, суспільства, мислення.</p> <p>6. Соціальна пам'ять людства.</p>	<p>Методологія є інструментарієм розвитку теорії та науки. Крім того, це особливий тип усвідомлення науки.</p> <p>Теорія пов'язана з методологією як основою пізнання та пояснення реальної дійсності. Зв'язок із наукою підтверджується тим, що теорія є системою наукових принципів, ідей і водночас – формою організації наукових знань.</p> <p>Наука пов'язана з методологією як ученням про науковий метод пізнання та формою рефлексії над науковим пізнанням. Наука використовує теоретичні знання. Теорія є формою організації наукових знань. Методологія, теорія і наука утворюють окремі галузі знання.</p>
2	Об'єкт	<p>1. Теоретична або практична діяльність із пізнання об'єктивної реальності.</p> <p>2. Наукова діяльність щодо вироблення нових знань.</p>	<p>1. Практична діяльність людей з пізнання дійсності.</p> <p>2. Вироблення наукових знань.</p>	<p>1. Взаємодія теоретично обґрунтованих структурних компонентів розвитку природи, суспільства, мислення.</p>	<p>Як бачимо, об'єктом методології і теорії є діяльність із пізнання об'єктивної реальності та вироблення нових знань. Основою вироблення знань є методологія, а основою вироблення наукових знань є теорія.</p> <p>Об'єктом науки є взаємодія теоретично інтерпретованих компонентів природних перетворень дійсності.</p>

Продовж. табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
3	Предмет	<p>1. Метод пізнання у виробленні нових знань про об'єктивну діяльність.</p> <p>2. Рефлексія наукового пізнання.</p>	<p>3. Ідеї, погляди, концепції, вчення про об'єктивну реальність.</p> <p>4. Система наукових принципів.</p> <p>5. Структура наукових знань.</p>	<p>2. Системний зв'язок між компонентами теоретичних знань.</p>	<p>Предмет кожної галузі знань розкриває взаємопроникнення методології, теорії та науки. Без конкретних методів пізнання не можна розробити концепції, вчення, ідеї, опанувати структуру явищ. Без теоретичних знань не можна встановити зв'язок окремих складових цих знань. Без вироблення наукових знань не можна провести рефлексію над ними.</p>
4	Завдання	<p>1. Дослідження наукових методів пізнання, прийомів дослідження і процедур.</p> <p>2. Дослідження основи, структури, властивостей наукового знання, його генезису, закономірностей розвитку і трансформації.</p> <p>3. Вироблення знань про знання: структура наукового знання; закони народження, функціонування та зміни наукових теорій; понятійний каркас науки; умови та критерії науковості знань та ін.</p> <p>4. Аналіз мови науки, формальної структури наукового пояснення.</p> <p>5. Опис та аналіз формальних і формалізованих методів досліджень, методів побудови наукових теорій та умов їх логічної істинності, типології систем знань.</p>	<p>1. Вивчення і узагальнення практики, позитивного досвіду.</p> <p>2. Пояснення, тлумачення явищ дійсності, встановлення структурних зв'язків між складовими цих явищ.</p> <p>3. Визначення закономірностей природи, суспільства.</p> <p>4. Вироблення наукових теорій як форми організації наукових знань, мислення.</p>	<p>1. Вироблення і використання теоретично систематизованих знань про дійсність з метою її перетворення.</p> <p>2. Інтеграція наукових знань в окрему галузь.</p> <p>3. Розвиток духовної культури суспільства.</p> <p>4. Трансформація накопичених людством знань наступним поколінням.</p>	<p>Завдання методології, теорії і науки тісно взаємодіють. Завдання методології диференціюються у зв'язку з виникненням окремих напрямів її розвитку, наприклад, поява методологічної теорії як спеціалізованої галузі знання.</p> <p>Завдання теорії – на основі використання методологічних знань здобути пояснення явищ об'єктивної реальності, встановити зв'язки між ними, визначити закономірності природи, суспільства, мислення і на цій основі створювати наукові теорії. Найбільш наукоємні є завдання, що використовуються у практиці для цілеспрямованого перетворення дійсності. Розвиток науки сприяє розвитку духовної культури суспільства і трансформації накопичених знань новим поколінням.</p>

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
5	Результат	<p>1. Принципи, способи організації ефективної теоретичної і практичної діяльності.</p> <p>2. Прийоми та нові ефективні методи дослідження для вироблення нових знань.</p> <p>3. Логіка організації знання (у т. ч. наукового), внутрішні механізми руху у виробленні нового знання.</p> <p>4. Методологічна теорія науки.</p>	<p>1. Ідеї, наукові принципи, закономірності, концепції, вчення про конкретні явища об'єктивної реальності.</p> <p>2. Наукові теорії, що дають цілісні уявлення про істотні зв'язки в певній області знань (природно-математичних, гуманітарних, технічних тощо).</p> <p>3. Погляди, уявлення, ідеї, які пояснюють явища буття.</p>	<p>1. Позитивне перетворення дійсності (розвиток техніки, технологій, виробництва).</p> <p>2. Розвиток окремої галузі наукових знань «науки».</p> <p>3. Забезпечення наступності і перспективності в розвитку духовної культури суспільства.</p> <p>4. Поступове утвердження науки як виробничої сили суспільства.</p>	<p>Результати використання методологічних, теоретичних та наукових знань сприяють ефективним перетворенням в галузі науки, техніки, технологій виробництва – в будь-якій сфері людської діяльності.</p>

Таким чином, для організації цілеспрямованих перетворень будь-якого явища дійсності необхідно визначити його методологічні основи, здійснити теоретичну інтерпретацію наявного стану цього явища, проаналізувати чинники впливу, визначити тенденції його природного розвитку і сформулювати на цій підставі наукові основи спрямованих перетворень.

Методологічну основу управління ПТО складають закони, закономірності, принципи, функції, методи цього управління.

Однією з особливостей науки є її кумулятивний характер, що полягає в накопиченні попередніх результатів, які «не перекреслюються наступними успіхами пізнання, а тільки переосмислюються та уточнюються» [43, 394].

Результати аналізу літературних джерел дають змогу виділити істотні відомості, які треба враховувати при плануванні спрямованих перетворень, а саме:

управління ПТО підпорядковується закономірностям соціального управління;

внесення змін у зміст, структуру та технологію ПТО;

доцільно внести зміни, що відповідають зовнішнім перетворенням (освітньої системи, суспільства в цілому), й одночасно, змінюючи управлінську підсистему, спрямовувати розвиток ПТО в бажаному напрямі;

результативність спрямованих перетворень можна досягти за допомогою оперативного коригування: порядку зв'язків між суб'єктами управління, який зумовлюється характером завдання і можливостями виконавців; цільових функцій через делегування повноважень виконавцям, збільшуючи ступені їхньої свободи;

регулювання управлінської діяльності забезпечується встановленням комунікативних зв'язків між її суб'єктами (закон зворотного зв'язку).

Для подальшого розроблення теоретичних основ управління ПТО необхідно визначити сутнісну характеристику розвитку ПТО в умовах ринкової економіки.

## **1.2. Характеристика розвитку професійно-технічної освіти в умовах ринкової економіки**

Зміна соціально-економічної структури суспільства, перехід до ринкової економіки шляхом реформування потребує докорінної модернізації національної системи підготовки робітничих кадрів.

Неактуальними виявлено кваліфікації, які вимагались індустріальним суспільством, тому що зупинилися «заводи-гіганти», які мали при собі ПТНЗ для підготовки кваліфікованих робітників. Підготовка робітничих кадрів за тими ж напрямками і в тому ж обсязі втратила сенс через економічну недоцільність.

Держава, поступово втрачаючи великі виробничі підприємства (заводи, фабрики, виробничі об'єднання), не могла більше утримувати існуючу кількість ПТНЗ, але мала зберегти систему ПТО для розвитку ринкової

економіки в Україні. У таких умовах, природно, була зруйнована централізована система державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів. Приватна підприємницька сфера тільки почала розвиватись у гострій конкурентній боротьбі й не мала реальної змоги замовляти підготовку кваліфікованих робітників.

Професійно-технічна освіта опинилася в своєрідному вакуумі. Як результат цього, з'явився зустрічний рух ПТНЗ, діючих підприємств різних форм власності й служб зайнятості, що мав установити контактні зв'язки і вивести заклади з кризової ситуації. Так, розпочався процес входження системи ПТО в ринок праці.

Проте діючі навчальні плани, програми, обладнання ПТНЗ не відповідали потребам ринку. Адміністративний корпус системи ПТО не володів маркетинговими знаннями і відповідними навичками, що стало необхідним для існування ПТНЗ у ринкових умовах.

Виникло протиріччя між реальною практичною потребою цільової переорієнтації діяльності й соціального статусу ПТНЗ та рівнем загальнокультурної й теоретичної підготовки керівного складу системи ПТО до здійснення цих перетворень.

Таким чином, у першій половині 90-х років ХХ ст. проблемним стало питання загального економічного виживання системи ПТО в рамках становлення ринку при мінімальному задоволенні матеріальних потреб цієї сфери освіти з боку держави.

У цих умовах системі ПТО необхідно було знайти своє місце в ринковому середовищі, «виробляючи» конкурентоздатну кінцеву продукцію, тобто, активно пристосовуючись до реального і вже стійко функціонуючого ринку праці.

Пошуки шляхів економічного виживання при слабкій державній підтримці вимагали вдосконалення механізму управління ПТНЗ, з точки зору більшої цільової орієнтації використання усіх видів ресурсів, і, в першу чергу, людських, зорієнтованих на цінний кінцевий продукт (тобто такий, у якому висока суспільна потреба).

З подальшим розвитком ринкових відносин на початку ХХІ ст. важливими напрямками цілеорієнтованої модернізації ПТО стають: зміст, технології, форми і методи навчання у ПТНЗ та на виробництві.

Зміст професійного навчання та створення укрупнених професій потребують подальшого розвитку для встановлення відповідності потребам роботодавців. Це активізовує діяльність інституцій, які відповідають за науково-методичне й організаційне забезпечення розвитку ПТО. Так, співробітники ПТО НАПН України спільно з Департаментом ПТО та Інститутом інноваційних технологій і змісту освіти МОН України підготували методичні рекомендації щодо розроблення стандартів з позицій компетентнісного підходу. Це дало змогу розробити проект ДСПТО з професії «Підручний сталевара конвертерного виробництва (конвектора)» (згідно з домовленістю із компанією Систем Кепітал Менеджмент (СКМ) –

провідною фінансово-промисловою групою України) та розпочати розробку ДСПТО нового покоління з 11 інтегрованих професій будівельного, машинобудівного напрямку, сфери послуг, яких раніше не було на ринку праці.

Докорінних змін потребує ситуація з кадровим складом ПТО. Директор департаменту ПТО МОН України В. Супрун зазначає, що гострою залишається проблема якості педагогічних працівників ПТНЗ, особливо майстрів виробничого навчання та викладачів спеціальних дисциплін. Це істотно впливає на якість підготовки кваліфікованих робітничих кадрів. Тому МОН України планує вдосконалити кадрове забезпечення ПТО створенням дієвої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників, упровадження обов'язкового стажування їх в умовах сучасного виробництва, розроблення механізму підбору та призначення керівних кадрів ПТНЗ тощо [6].

Поступово модернізуються форми, методи і технології навчання в системі ПТО, зокрема, при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації використовується багато навчальних технологій: традиційна, дистанційна, відкрита, модульна тощо. Перспективною педагогічною технологією професійного розвитку персоналу на виробництві є модульне навчання. Воно вимагає структуризації змісту, визначення чіткої послідовності способів управління навчальним процесом та складання спеціальної модульної програми. Модульне оформлення змісту дає змогу використовувати окремі з них для опанування видами професійної діяльності та індивідуального навчання. Завдяки цьому змістове наповнення модульної програми можна «розібрати» на окремі модулі й переструктурувати його для різних цілей професійного розвитку персоналу, наприклад, навчання суміжним професіям, курси цільового призначення (виробничо-технічні, школи майстрів та бригадирів, школи вивчення позитивних й інноваційних методів праці тощо). За дослідженнями вчених, саме модульна технологія професійного навчання, заснована на концепції Міжнародної Організації Праці («Модулі трудових навичок»), спрямована на підвищення якості навчання робітників та фахівців, конкурентоздатних на ринку праці. Крім того, модульне навчання дає змогу в 2–2,5 рази скоротити тривалість та вартість навчання [14]. У навчально-виробничому процесі ПТНЗ і навчальних центрах на виробництві важливого значення набувають змішані види занять: лекційно-семінарські, семінарсько-практичні, тренажерні тощо. Наразі у контексті компетентнісного підходу швидко розвивається інтегрований вид занять – тренінги, в ході яких формуються професійні знання, способи діяльності, особисте ставлення до роботи, первинний досвід. Для засвоєння способів професійної діяльності використовуються спеціальні тренажери.

Розвиток ПТО задекларований у законах, підзаконних актах та державних нормативних документах. Так, у Законі України «Про професійно-технічну освіту» ст. 35 передбачає оновлення змісту ПТО [13].



Діюча Концепція розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні [9] наголошує на тому, що в умовах ринкової економіки, інформаційно-технологічного розвитку розширюються функції ПТО, відбувається її трансформація в професійну освіту, що відповідає світовим тенденціям безперервної освіти – освіти впродовж життя.

Існуюча система підготовки робітничих кадрів в Україні, яка на сьогодні не задовольняє вимоги роботодавців, має бути приведена в сучаснішу й ефективнішу щодо потреб економіки країни та потреб у робочій силі для всіх професійних сфер.

Аналіз наукової літератури й інформаційно-аналітичних матеріалів Української державної служби зайнятості дав змогу з'ясувати, що балансу між попитом і пропозицією на кваліфіковані робітничі кадри на ринку праці не досягнуто. Спостерігається, з одного боку, дефіцит робітничих кадрів у низці професій, а з іншого – їх перенасичення за іншими професіями, що зумовлює необхідність визначення політики ПТО в умовах ринкових відносин, яка була б зорієнтована на задоволення потреб особистості та забезпечення ринку праці кваліфікованими робітничими кадрами. За прогнозами фахівців, у 2015 р. потреба промисловості в кваліфікованій робочій силі в більшості регіонів України буде забезпеченою лише до 40%.

Для поліпшення становища визначено пріоритетні напрями розвитку професійної освіти, до яких віднесено:

- інтелектуалізацію професійної освіти, врахування науково-технічних досягнень, упровадження новітніх технологій;

- особистісно-орієнтований підхід до професійного навчання і виховання;

- формування і розвиток ринку освітніх послуг з професійної підготовки, перепідготовка та підвищення кваліфікації громадян відповідно до вимог ринку праці;

- модернізацію інформаційного, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення професійної освіти;

- розвиток соціального партнерства;

- міжнародне співробітництво.

У Державній цільовій програмі розвитку ПТО на 2011-2015 рр. передбачено:

- створити ефективну та гнучку систему підготовки робітничих кадрів, зорієнтовану на задоволення потреб ринку праці в повному обсязі;

- упровадити близько 300 державних стандартів з конкретних професій нового покоління, що підвищить рівень працевлаштування випускників ПТНЗ, забезпечить їхню професійну відповідність вимогам сучасного ринку праці;

- модернізувати матеріально-технічну базу державних ПТНЗ;

- утворити центри із впровадження інноваційних технологій;

- запровадити новий порядок формування та розміщення державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників у ПТНЗ;

упровадити в навчально-виробничий процес державних ПТНЗ інформаційно-комунікаційні технології створенням електронних бібліотек, оснащенням їх комп'ютерними комплексами;

посилити роль місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, роботодавців щодо визначення напрямів та обсягів підготовки кваліфікованих робітників з урахуванням потреб ринку праці;

забезпечити розвиток соціального партнерства, консолідацію зусиль центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, навчальних закладів, роботодавців, науковців і громадських об'єднань з метою забезпечення ринку праці кваліфікованими робітниками, збільшити обсяги фінансування та інвестицій;

підвищити престижність робітничих професій.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. передбачає в галузі ПТО такі перетворення [30, с. 14]:

розроблення та впровадження державних стандартів ПТО з професій широких кваліфікацій; оновлення та затвердження оптимального переліку професій з підготовки кваліфікованих робітників (скорочення їх кількості на основі інтеграції);

оптимізацію мережі ПТНЗ різних типів, професійних спрямувань та форм власності з урахуванням демографічних прогнозів, регіональної специфіки та потреб ринку праці; розширення їх автономії, створення навчально-виробничих комплексів;

удосконалення механізму формування державного замовлення на підготовку робітничих кадрів відповідно до реальних потреб економіки, регіональних ринків праці, запитів суспільства;

удосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів ПТО на базі вищих навчальних закладів та профільних ПТНЗ;

утворення на базі діючих навчально(науково)-методичних кабінетів ПТО центрів забезпечення нової якості ПТО;

відкриття до кінця 2016 р. 27 навчально-практичних центрів за галузевим спрямуванням для здійснення перепідготовки незайнятого населення та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів ПТО.

Наразі Державна інспекція навчальних закладів України, МОНУ, НАПН України, професійна громадськість працюють над створенням Положення і критеріїв оцінювання результатів діяльності ПТНЗ, підприємств, організацій і установ, що надають послуги у сфері ПТО. Це дасть можливість здійснювати моніторинг діяльності зазначених закладів та установ ПТО з поточним спрямуванням на заданий результат, а також здійснювати планову науково обґрунтовану атестацію ПТНЗ.

На громадському обговоренні знаходиться проект Закону України «Про професійну освіту», в якому передбачені радикальні зміни у сфері ПТО.

Розвиток керованої системи завжди пов'язаний з розвитком управлінської підсистеми. Враховуючи існування динамічної рівноваги між

системою освіти та її управлінською підсистемою, в умовах реформування ПТО можна, змінюючи управління нею, спрямовувати її розвиток у визначеному напрямі.

Аналіз документу Комітету ПТО Верховної Ради України «Головні події розвитку системи професійно-технічної освіти в Україні в 1991-2012 рр. та її законодавче і нормативно-правове забезпечення» [4] дав змогу виокремити проблемні питання щодо розвитку системи ПТО<sup>1</sup>.

По-перше, потребує прискорення процес наукового опрацювання, оновлення та затвердження в установленому порядку в новій редакції Закону України «Про професійну освіту», який враховує міжнародний досвід підготовки кваліфікованих робітників, у т. ч. Національну рамку кваліфікацій.

По-друге, необхідно запровадити науково обґрунтоване прогнозування розвитку ринку праці в Україні з урахуванням реального стану та тенденцій розвитку економіки. Так, за даними Державної служби статистики в 2011/12 навчальному році в середньому по Україні з розрахунку на 10 тис. населення у ВНЗ I-IV рівнів акредитації навчалось 506 студентів. Водночас, у ПТНЗ цей показник складав всього 90 учнів. Однак, ні ринок праці, ні рівень технологій не вимагає таких пропорцій у підготовці кадрів, до того ж, сфера виробництва відчуває дефіцит саме у кваліфікованих робітниках.

По-третє, вимагає вирішення фінансове забезпечення реалізації Державної цільової програми розвитку ПТО на 2011-2015 роки. Упродовж останніх 20 років бюджетне фінансування навчальних закладів та установ системи ПТО на її розвиток та здійснення системних реформ було недостатнім. Матеріально-технічна база ПТНЗ на 96–98 % фізично та морально застаріла і непридатна для використання в навчальному процесі. У майстернях, на полігонах та навчальних господарствах використовується сільськогосподарська та інша техніка, 60 % якої експлуатується вже понад 20 років, 36 % її функціонує близько 20 років, і лише 4 % – до 10 років. До того ж навчальні заклади не мають сучасних підручників та навчальних посібників. За 2000–2011 рр. планувалося видати більше 400 найменувань підручників, проте дане замовлення виконано лише на 30 % від запланованого.

Виходячи із зазначеного, робимо висновок, що система ПТО за останні 20 років зазнала істотних змін у зв'язку з трансформацією соціально-економічної структури суспільства і розвитком ринкових відносин. Розвиток науки в галузі ПТО дає змогу прогнозувати такі дії в її модернізації і реформуванні. Проте, світові інтеграційні та глобалізаційні процеси змушують переорієнтовуватися на вимоги міжнародного освітнього простору, що потребує відповідного теоретичного і практичного переосмислення діяльності національної системи ПТО.

Отже, в умовах реформування соціально-економічної структури

---

<sup>1</sup> Підготовлено В.П. Головіновим

суспільства в Україні важливого значення набуває наукова основа спрямованих перетворень різних сфер людської діяльності, частку якої складає ПТО.

### **1.3. Понятійний і сутнісний зміст управління розвитком професійно-технічної освіти в ринкових умовах**

Умови сьогодення визначаються нестабільністю, створену процесами інтенсивного реформування соціально-економічної структури суспільства. Наразі актуальною є орієнтація системи управління ПТО на активізацію внутрішнього потенціалу людини і створення умов для її природної самоорганізації, що сприятиме переходу освіти у відкриту систему.

Нестабільність характеризується порушенням внутрішньої або зовнішньої рівноваги керованого об'єкту з його оточенням. Відновлення рівноваги потребує оперативного коригування дій на основі поточного зворотного зв'язку з наступним прийняттям і здійсненням відповідного управлінського рішення.

Розвиток ринкової економіки в нашій країні неодмінно активізує адаптаційні процеси в усіх сферах людської діяльності, у т.ч. в управлінні ПТО.

Недостатнє методологічне і наукове забезпечення управління процесами адаптації висуває першочерговим завдання використання відповідної теорії управління ПТО на адаптивних засадах.

Перш, ніж розглядати управління розвитком ПТО в ринкових умовах, звернемося до понять «розвиток» і «адаптивне управління».

Під розвитком ми розуміємо весь процес змін сталого стану системи у просторі і часі. Це спрямований процес кількісних і якісних змін у структурі матеріальних об'єктів. Розвиток для кожної системи унікальний, особливий. Точно вказати напрям розвитку об'єктивно неможливо, але його можна «провокувати» за допомогою активаторів, які збільшують вірогідність просування в бажаному напрямі через реакцію резонансу (відгук внутрішньої структури на зовнішній подразник – активатор). Саме резонанс є початком усвідомлення своєї потреби, початком самоорганізації розвитку в цьому напрямі.

Розвиток також можна розглядати як кризу двох основ: утворюючої і руйнуючої, оскільки він завжди відбувається за умови вирішення суперечок. Під кризою розуміють «рішення» (грец.), тобто завершення або перелом у ході деякого процесу, що має характер боротьби. Момент кризи – кінець невизначеності [1].

В умовах свідомого управління процес розвитку потребує супроводжуючого відстеження для попередження перетворення утворюючої сили в руйнуючу.

В основі будь-яких перетворень лежить всезагальний закон

структурного перетворення, що витікає із загальної теорії організації та дезорганізації [1]. Відповідно до цієї теорії, зміни починаються з порушення стану рівноваги системи при здійсненні зовнішнього впливу. Після цього вступає в дію частковий закон розходження форм, що розкриває природу розвитку. Розвиток виникає через появу та посилення відмінностей, спрямованих на встановлення додаткових зв'язків для забезпечення більшої стійкості форм. Додаткові відносини характеризуються своєю необоротністю, бо виникнення чогось нового відбувається завдяки руйнуванню відповідного старого.

Системне розходження розвиває певні умови нестійкості, створюючи підґрунтя для розвитку системних протиріч. Наступним кроком є зростання організаційних відмінностей між частками цілого.

Вирішення системних протиріч відбувається шляхом узгодження мети, кон'югаційних процесів, які зближують частки цілого, утворюючи нову зв'язку. Це процес сходження форм, який приводить до їх поєднання й утворення нової єдності.

Таким чином, процес системного розходження має подвійну суть, яка полягає у розвитку системи до більшої стійкості форм через додаткові зв'язки з обов'язковим наступним їх розривом через накопичення нових протиріч. Наприклад, обмеженість часу при ринкових відносинах не дає змоги керівнику виміряти і відстежити процес виконання завдань. Він змушений делегувати це працівнику, який привносить своє бачення у виконання, намагаючись частково задовольнити свої потреби у самовираженні, визнанні та самореалізації. Це й породжує системну диференціацію. Однак досягнення спільної мети консолідує зусилля і приводить систему до нового стану (з'являється новий результат, при досягненні якого працівники частково або повністю задовольняють і свої потреби, отримуючи нові знання, уміння і підвищений рівень – новий особистий та колективний стан). Отже, фаза системної диференціації змінюється фазою системної консолідації. У процесі розвитку ці фази постійно чергуються. Призупинка чергування призупиняє й розвиток.

Взагалі, система зберігається за рахунок підтримки динамічної рівноваги з середовищем шляхом установа двох потоків активностей: поглинаючого, що переходить із середовища в середину системи; випромінюючого, який втрачає активності, що переходять у зовнішнє середовище з середини системи. Ці процеси регулюють розвиток системи у напрямі більш стійких відносин. Розвиваються такі відмінності, які підвищують зв'язність, організованість, структурну стійкість системи та її міцність під зовнішнім впливом. Установлюються додаткові зв'язки, які ніколи не бувають досконаліми, оскільки обмін активностями ніколи не доходить до кінця.

Організаційно-зовнішній вплив зовсім не той, що геометрично спрямований зовні, а той, який намагається подолати опір системи, розриваючи зв'язки активностей. Управління системою запобігає

деструктивним змінам або підтримує розвиток і закріплює нові зв'язки.

У системі ПТО розвитку підлягають усі її складові: умови, процес і результат. *До умов* ми відносимо такі види забезпечення:

– ресурсне: матеріально-технічне (приміщення, лабораторії, майстерні, належне обладнання, у т. ч. комп'ютеризація та інформатизація); фінансове (фінансування у повному обсязі для оновлення обладнання, заробітної плати, стипендії, гранти для фінансової підтримки, тощо), кадрове (висококваліфіковані педагогічні працівники: створення в навчальному закладі системи безперервної освіти педагогічних та керівних працівників.), споживачі освітніх послуг (учні);

– дидактичне: зміст ПТО (освітні стандарти), організація навчально-виховного і навчально-виробничого процесів (акцент на практичну підготовку, пріоритетність підготовки на виробництві), інноваційні технології навчання;

– створення середовища освітніх послуг для постійного вдосконалювання та задоволення освітніх потреб учнів. При підвищенні кваліфікації керівників, учителів і майстрів виробничого навчання, забезпечення персоніфікованого (адресного) характеру процесу підвищення кваліфікації із урахуванням особливостей навчальних закладів, де вони працюють;

– методологічне і методичне: використання практико-орієнтованого, особистісного, компетентнісного підходів; запровадження інтерактивних методів навчання і виховання; комп'ютеризація навчально-виховного й управлінського процесів.

З метою створення оптимального інформаційно-навчального середовища для учнів/слухачів у ПТНЗ мають розроблятися освітні портали, де розміщуються: різноманітна навчальна інформація, інформаційно-методичні матеріали, електронні каталоги бібліотек, статистичні бази даних, навчально-прикладні програми тощо.

Одним із важливих видів збагачення освітнього середовища мають бути спецкурси за вибором учнів/слухачів для задоволення їхніх навчальних потреб. Розширюють насиченість освітнього середовища в умовах використання елементів дистанційного навчання розроблені відповідні дистанційні спецкурси. Для цього необхідно стимулювати педагогічних працівників до оперативного розроблення різних інформаційно-методичних матеріалів: електронних навчальних посібників; науково-методичних комплексів; методичних рекомендацій щодо виконання поточного контролю та написання атестаційних робіт. Ключовим у цьому напрямі має бути впровадження в навчальний процес нових інформаційних технологій, комп'ютерних програм, сучасних моделей управління навчальними закладами тощо.

*До процесу* ми відносимо здійснення теоретичного і практичного навчання учнів з позицій компетентнісного підходу, зорієнтованого на вимоги ринку праці і ринку освітніх послуг. У процесі підготовки має

здійснюватися поточне коригування змісту, форм, методів навчання тощо у відповідності до результатів аналізу згаданих ринків. Наприклад, у результаті аналізу мають бути здобуті відомості про появу нових характеристик у професійних стандартах керівників, педагогічних працівників різних категорій системи ПТО, затребуваних на ринку праці.

При аналізі ринку освітніх послуг повинні бути отримані відомості про нові програми, спецкурси, інноваційні технології, спрямовані на формування тих характеристик кваліфікованих робітників, що диктуються ринком праці.

Отримані дані мають спрямувати діяльність навчального закладу на внесення змін у зміст, методику й технології підготовки/розширення профілю фахівців відповідно до вимог роботодавців та ринку праці. Для спрямування навчально-виховного і навчально-виробничого процесів на ринкові вимоги в діяльність ПТНЗ запроваджуються маркетингово-моніторингові дослідження.

*До результату* ми відносимо отримання конкурентоздатного випускника ПТНЗ та розвиток педагогічних працівників (керівників, викладачів загальноосвітніх і спеціальних дисциплін, майстрів виробничого навчання). Для досягнення позитивного результату необхідно розробляти моделі діяльності всіх категорій учасників навчально-виховного і навчально-виробничого процесів, проводити за цими моделями моніторинг і досягати узгодження між зовнішнім коригуванням і рефлексивним саморозвитком.

Рішенню цього завдання сприяє розроблена нами на основі ідеї спрямованої самоорганізації концепція трансформації зовнішніх вимог у внутрішні мотиви.

Основними ідеями концепції спрямованої на самоорганізацію в управлінні освітою, є такі:

1. Визнати пріоритетними в освіті розвиток людини і діяльність як засіб цього розвитку.
2. Спрямувати та узгоджувати діяльність і розвиток із вимогами людини, суспільства і держави, враховуючи реальні обставини.
3. З цією метою сполучати процеси управління і самоуправління, забезпечуючи спрямовану самоорганізацію, в усвідомлених параметрах.

Усе це можна висловити у такій надії: з метою забезпечення коеволюції людини, суспільства і держави, створити умови для природної самоорганізації людини в ustalених межах узгоджених вимог самої людини, суспільства, держави і реальних обставин.

Суть концепції трансформації зовнішніх вимог у внутрішні мотиви така:

якщо поведінка, вчинки та діяльність людини ґрунтуються на вільному виборі (добрій волі) або на примусі (реально ці дві складові в різних співвідношеннях становлять одне ціле): вільний вибір (добра воля) здійснюється самою людиною через прийняття конкретного рішення на основі внутрішніх мотивів, а примус здійснюється зовнішнім впливом тієї системи, в якій живе і діє людина, для скеровування цих дій на підтримку

функціонування та розвитку системи, то завданням управлінців (керівників, органів та закладів ПТО) є створення відповідних умов для спрямування дій виконавців у потрібному напрямі через вироблення у них відповідної мотивації, тобто, необхідно поєднати зовнішні вимоги до діяльності людини з її внутрішніми мотивами. Тоді рішення, прийняте людиною, викличе відповідні дії, що будуть враховувати інтереси як її самої, так і закладу, де вона вчиться/працює.

Однією з таких умов є підключення працівника до управління організацією, у т.ч. органами державного управління ПТО, ПТНЗ через різні види моніторингу.

Для цього потрібно розробити: моделі-вимоги (еталони, стандарти) для кожної категорії працівників ПТО, де закладаються вимоги суспільства, держави до їх діяльності; апарат оцінювання, який включає задані параметри розвитку керованого об'єкта, критерії оцінки цих параметрів та спосіб оцінювання (статистичний, експертний тощо); створити таку технологію контролю, яка б поєднувала процеси зовнішньої оцінки та самооцінки з поточним зовнішнім коригуванням (за результатом) та самокоригуванням (за процесом, спрямованим на результат). При цьому делегувати поточний аналіз і коригування виконавцям (супровідний аналіз та регулювання процесу). Зовнішнє оцінювання й коригування залишити за керівником (управління за результатом).

Таким чином, локальне управління процесом доручається виконавцям, а загальне управління за результатом здійснює керівник. При цьому відбувається взаємозв'язок природних здібностей та можливостей людини й умов, при яких вона ці здібності і можливості використовує, тобто реалізовується принцип природовідповідності в управлінні.

Це спонукає до того, що свій подальший розвиток людина пов'язує з вимогами умов існування та продуктивної діяльності. А розвиток організації, де вона працює/вчиться, і суспільства визначається потребами, можливостями і здібностями людей, які живуть у цьому суспільстві.

Отже, спрямована самоорганізація забезпечується врівноваженням природних потреб, здібностей, можливостей людини й умов, в яких вона живе і діє. Спрямування забезпечує сама людина, аналізуючи умови, в яких вона знаходиться, і приймаючи відповідні рішення.

Зовнішній вплив на самоорганізацію здійснюється через створення умов, які поєднують внутрішні потреби особистості із зовнішніми вимогами до неї. При такому підході здійснюється природна заміна командно-адміністративного управління на корпоративне, розкриваються можливості для розвитку кожної особистості. Отже, при такому управлінні завдання керівника полягає у визначенні умов, за яких людина залучається до активної самоорганізації.

Таким чином, управління способом спрямованої самоорганізації узгоджує процеси централізації та децентралізації природовідповідним шляхом, а також постійно враховує та використовує невизначеність і



випадковість. Застосування моделей діяльності підвищує активізацію середовища й адаптує загальні вимоги до місцевих умов шляхом діалогічного узгодження цільових функцій суб'єктів управління. Все це може створити випадковість, яка буде: або – збуджувати власний інтерес, або – провокувати кризу компетентності, або ж – сприяти стабілізації вже перебудованої системи поглядів чи закріплювати усвідомлення власної компетентності, а це стимулює відповідні мотиви діяльності у потрібному напрямі.

Таким чином, управління здійснюється через самоуправління і самоорганізацію. При цьому узгоджуються зовнішні і внутрішні завдання, виробляється середина лінія поведінки, мета досягається найекономнішим способом.

Як вже зазначалося, розвиток системи завжди пов'язаний із розвитком її управлінської підсистеми. Спрямований розвиток системи ПТО можна здійснити через конкретні зміни в її управлінській підсистемі, керуючись закономірністю про співвідносність структури управління і структури керованого об'єкта.

Отже, функціонування і розвиток ПТО детерміновані закономірностями соціального управління, потребами та інтересами людини, державними вимогами та реальними обставинами. Тому для ефективного управління треба враховувати потреби людини, визнавати пріоритет її розвитку, аналізувати суспільну ідеологію освіти, державно-нормативні документи про ПТО і реальні умови її функціонування. Це необхідно для визначення реальної мети, яка узгоджувала б дію всіх перелічених детермінантів.

В останні десятиліття в економічно розвинутих країнах Заходу і Сходу значне розповсюдження отримав адаптивний підхід до управління організацією на основі теорії адаптації.

Теорію адаптації називають ще стратегією пристосування. Суть її полягає в тому, що в реальній сучасності будь-яка організація маневрує у розподілі виробництва товарів і послуг між своїми структурними та регіональними підрозділами, а також створює комбінації найбільш вигідних напрямів дій з урахуванням ситуативних чинників зовнішнього середовища [31, с. 11].

Українськими (Г. Єльнікова) та російськими (П. Третьяков) ученими розроблені теоретичні основи адаптивного управління соціально-педагогічними системами. Вважаємо доцільним використати ці доробки для моделювання національної інноваційної системи управління розвитком ПТО.

Для розкриття суті його на адаптивних засадах розглянемо базові поняття теорії адаптивного управління, що найбільш, як підтвердила зарубіжна практика, притаманні ринковим умовам.

Такими поняттями є:

– *управління* – це процес спрямування руху (діяльності, процесу) керованої підсистеми у просторі і часі. Розрізняють зовнішнє управління та самоуправління. Зовнішнє управління – це вплив на систему інших суб'єктів.

Самоуправління здійснюється шляхом самовпливу; головною ланкою управління є прийняття рішення на основі оцінювання процесу і результату управління; оцінювання вимагає створення моделей «потрібного результату» і моделей діяльності суб'єктів для його досягнення; управління спрямовується на розвиток людини, для цього необхідно збільшувати кількість «ступенів свободи» й урізноманітнювати шляхи та варіанти вибору;

– *самоуправління* – це самостійне спрямування своєї діяльності на досягнення мети. Воно характеризується більшою, ніж при зовнішньому впливові, активністю системи. Для організації процесу самоуправління необхідні умови вибору, набір моделей і задані параметри розвитку;

– *організація* – це впорядкування та подальше вдосконалення певного зв'язку між складовими системи (соціальної, біологічної, технічної), які визначають її структуру й оптимізують зв'язок із зовнішнім середовищем. Організація може здійснюватися ззовні або самою системою;

– *самоорганізація* – це впорядкування та подальше вдосконалення, притаманне живим організмам та соціальним системам. У відповідності до цього відбуваються процеси кооперації, співпраці на основі узгодження різних точок зору, пов'язаних співіснуванням різних систем. Це можливо, як наголошують Е. Гусинський, А. Мамінонов, А. Урсул і Г. Рузавін, за умови визнання спільності джерел походження (когерентності), і на цій основі пристосування системи до змін у середовищі через діалогічне узгодження [6; 19; 40];

– *саморозвиток* – це довільний розвиток. Він може бути усвідомленим і спонтанним. Спонтанний розвиток вільний, природний, він відбувається під впливом випадковості, невизначеності, ймовірності. Саморозвиток може розглядатися як результат самоорганізації, що реалізується у прогресивному перетворенні системи для збереження і підтримки режиму, структури та мети своєї діяльності. В умовах свідомого управління процес розвитку потребує супроводжувачого відстеження;

– *діалог* – це узгодження дії двох сторін без зовнішньої примусовості та внутрішньої зумовленості;

– *адаптація* – це процес пристосування з метою збереження свого існування.

– *діалогічна адаптація* – це реакція системи на підбурюючі чинники середовища шляхом когерентного узгодження дій з подразником; це взаємопристосування, що веде до підвищення рівня організації як системи, так і її оточення (зумовлює синхронність прогресивного розвитку);

– поняття *адаптивного управління* пов'язане з діалогічною адаптацією і кооперацією дій управлінців та виконавців (керуючої й керованої підсистем, або суб'єкта й об'єкта управління, або декількох суб'єктів управління). *Адаптивне управління* – це процес взаємовпливу, що викликає взаємопристосування поведінки суб'єктів діяльності на дія(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. Воно

спрямовує суб'єкти діяльності на самоуправління і саморозвиток й характеризується змістом (функціями), організаційною структурою (напрямом взаємовпливу і порядком взаємодії учасників управлінського процесу) та технологією (послідовністю етапів, порядком здійснення, способами, методами і засобами реалізації механізму взаємоузгодження: спрямованого впливу й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку).

Розглянемо розроблені нами на основі аналізу зазначених вище понять концептуальні положення щодо адаптивного управління розвитком ПТО в умовах ринкової економіки [11, 137–141]. Управління освітою, зазвичай, розглядають з позицій кібернетики як цілісну систему, що складається з керуючої та керованої підсистем. До керуючої підсистеми ПТО традиційно відносять органи державного управління (МОНУ, обласні управління освіти). До керованої підсистеми – заклади ПТО.

Ситуація сьогодення вимагає перегляду традиційних підходів. Домінантою сучасного управління освітою є розвиток людини. Тому, розглядаючи управління освітою з антропосоціальних позицій, можна продовжити ланцюжок управлінських структур у ПТНЗ. Це буде локальний рівень управління навчально-виховним процесом, який має адміністративний, педагогічний та учнівський підрівні. Як бачимо, з позицій соціального управління, державний рівень представлений двома органами державного управління ПТО: самоуправлінський рівень – адміністрацією та викладачами і майстрами виробничого навчання та саморегулюючий – учнями.

Коллективне управління здійснюється громадськістю, спонсорами, батьками. Система управління ПТО має починатися з учня (або ним закінчуватися), спрямовуючи діяльність всіх управлінських структур на його розвиток.

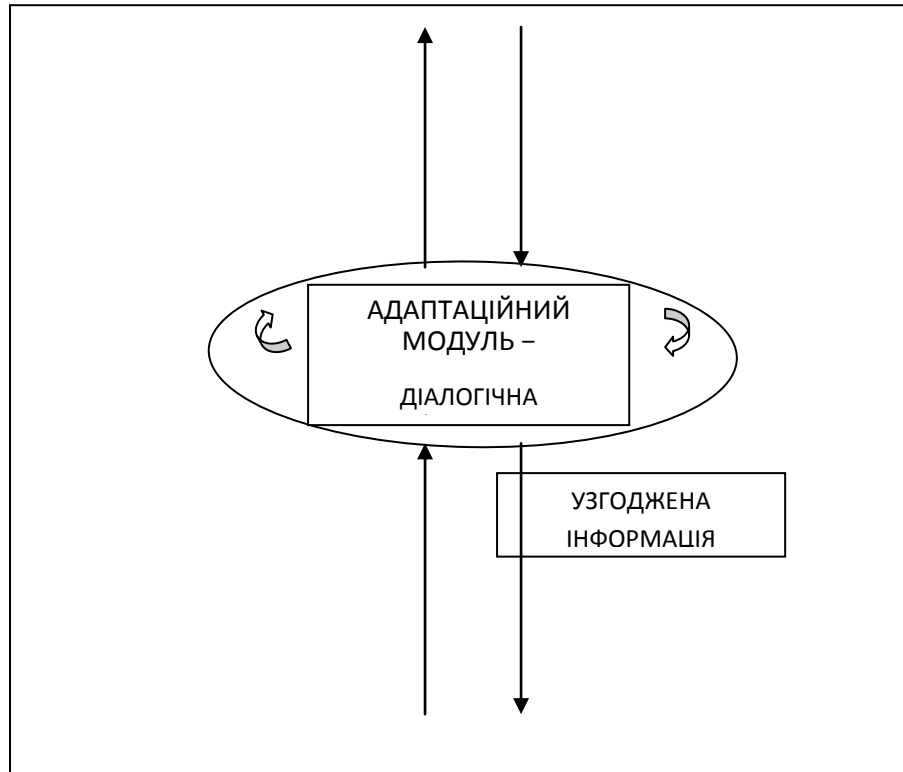
Розвиток – це процес змін у системі, просторі і часі. Зміни можуть бути конструктивними та деструктивними. Конструктивні зміни ведуть до прогресу. Деструктивні – до регресу. У природному розвитку завжди переважає прогрес, бо регрес веде до руйнування системи.

Основою розвитку є вирішення суперечностей. Природно це відбувається зближенням різних точок зору через діалогічне узгодження на основі когерентності (єдності походження). Ми виокремлюємо три способи узгодження різноспрямованих впливів, що, практично, є важелями децентралізації управління ПТО, це моделі: структурно-громадського й інформаційно-громадського супроводу та субординаційно-проміжного партнерства [11, 135–137].

Як відомо, процес управління потребує безперервного перероблення інформації для визначення напрямку розвитку керованої системи і, в разі необхідності, коригування дій, спрямовуючи їх розвиток на заданий (бажаний) результат.

Інформація, яка супроводжує управлінський процес (за моделлю

інформаційно-громадського супроводу) містить адаптаційний модуль і створює три різноспрямовані потоки (рис. 1.1) [11, 136]. Напрямок цих потоків зумовлює суб'єкт адаптації і відповідне регулювання (приспосовування) дій управлінських структур.



**Рис. 1.1.** Управлінська модель інформаційно-громадського супроводу

Ми розрізняємо потоки інформації, що передаються по вертикалі – субординаційному ланцюжку управлінських структур. Вони можуть бути низхідними, утвореними управлінськими структурами і спрямованими зверху донизу.

Потоки можуть бути висхідними, спрямованими знизу до верху, і породженими рівнями управління, розташованими нижче. Крім цього, діють потоки локальної (циклічної) інформації на кожному горизонті (рівні) управління. Це діалогічна інформація, народжена на цих рівнях управління як результат обробки зустрічної (низхідної + висхідної) та локальної (циклічної) інформації.

Результат кожного етапу перетворень керованого об'єкта подається через підсумкову інформацію, основним завданням якої є встановлення зворотного зв'язку в процесі управління. Якщо перехід у новий стан відбувається за схемою: збудження → перетворення → підсумок (результат), то управлінську інформацію можна класифікувати так: збуджуюча, перетворююча, підсумкова.

Відповідно до вказаних потоків інформації, в процесі управління відбувається три види адаптації: низхідна, висхідна, горизонтально-зустрічна. Адаптація при цьому набуває наскрізного характеру і здійснюється

шляхом коригування цільових функцій управлінських структур кожного рівня.

Підґрунтям низхідної адаптації є детермінаційна інформація, що спрямовує дію управлінських структур на виконання політики держави в галузі освіти. Причиною висхідної адаптації є повідомляюча інформація, її можна диференціювати на діагностичну та претензійну. Діагностична інформація виробляється в управлінському циклі кожного рівня, а претензійна здобувається анкетуванням, соціологічним опитуванням, бесідами з виконавцями тощо. Цей вид адаптації спрямований на врахування базових та перспективних потреб рівнів управлінської системи, розташованими нижче. Горизонтальна адаптація відбувається на основі діалогічної інформації. Результатом її є вироблення управлінськими структурами безпосередньо пов'язаних рівнів управління спільно з виконавцями реалістичної мети та кооперація їхніх дій для досягнення цієї мети. Таке розуміння адаптації перетворює розвиток з імпульсивного на поступовий, природовідповідний процес.

Діалогічне узгодження ініціює зовнішній подразник – активатор (потреби суспільства, держави, вимоги роботодавців, ринку праці, організації, де працює або вчиться людина тощо). Якщо подразнення викликають резонанс системи (відгук внутрішньої структури: вимоги, які відповідають потребам людини), то відбувається усвідомлення і прийняття зовнішньої мети як своєї або взаємоадаптація цілей на основі субстанціональної єдності.

Розвиток людини є основним об'єктом управління в освіті, в т. ч. професійно-технічній. Він здійснюється в процесі освітньої діяльності людини. Якщо спрямовувати діяльність людини на природний розвиток, він буде раціональний і більш ефективний. Це спрямування здійснюється через усвідомлення людиною життєво важливих для неї цілей. Якщо цілі висуває сама людина й організує свою діяльність на їх досягнення, то вона свідомо управляє власним життєвим рухом. Це і є самоуправління, що завжди спрямоване на природний розвиток.

Цілі людини не завжди відповідають цілям суспільства, держави, але можуть бути реалізованими тільки при узгодженні з ними.

Цілі суспільства, держави також не завжди відповідають цілям окремої людини, але можуть бути реалізованими тільки через її діяльність.

Залучити людину для виконання зовнішніх для неї цілей можна, поставивши перед нею конкретні вимоги й одночасно створивши умови для її природного розвитку. Це сприяє узгодженню зовнішніх і внутрішніх цілей. Якщо воно відбувається без зовнішньої примусовості і внутрішньої зумовленості, на основі когерентного зближення неоднакових вимог, то має місце діалогічна адаптація. Управління на основі діалогічної адаптації буде адаптивним.

Основним завданням адаптивного управління є спрямування розвитку керованої системи в бажаному напрямі в умовах нестабільності. При цьому

частіше, ніж зазвичай, проходить зміна цілей і завдань суб'єктів діяльності, що потребує їх оперативного узгодження на природовідповідній основі. Адаптивне управління, як і будь-яке інше, потребує розробки моделей (стандартів) діяльності, котрі відповідали б поставленій меті. При зміні мети та завдань змінюються і моделі діяльності.

Для відповіді на питання: «Якого саме стану системи треба досягти?», – необхідно забезпечити моделі апаратом вимірювання. Прикладом цього можуть бути факторно-критеріальні моделі діяльності суб'єктів управління. Як апарат вимірювання краще використати кваліметрію («квалі» – якість, «метро» – міряю). Модель повинна мати основні фактори, які впливають на діяльність конкретного суб'єкта, змістові критерії його діяльності, що відповідають кожному фактору. Крім цього, за допомогою методу Дельфі, розраховуються коефіцієнти вагомості кожного фактору та кожного критерію. Шляхом зіставлення критеріїв моделі та фактично виявленої діяльності суб'єкта управління визначається коефіцієнт проявлення критеріїв. Цей коефіцієнт має бути в межах одиниці і відповідати значенням: 0; 0,25; 0,5; 0,75; 1,0 (хоча допускаються і проміжні значення). Вагомість критеріїв показуватиме пріоритети людини, організації, установи, держави (в залежності від того, ким визначалися ці показники). Змінюючи пріоритети, можна спрямувати розвиток у напрямі будь-якого фактору або критерію.

Якщо зміни вагомостей факторів на першому ступені моделі проводить вищестояща структура, то пристосування всіх структур, які розташовані ієрархічно, проходять через встановлення ними (цими структурами) коефіцієнтів вагомості критеріїв на другому ступені моделі. Відбувається низхідна наскрізна адаптація. Вона притаманна жорсткому централізованому управлінню, при якому виконавці пристосовуються до наказів управлінців.

Якщо встановлення коефіцієнтів вагомості факторів та критеріїв проводиться на місцях, а вищестоящі структури шляхом обчислення середньовиваженої величини встановлюють загальні пріоритети регіону (міста, області), то відбувається висхідна адаптація. Управлінці максимально враховують пріоритети виконавця. Це притаманно максимально децентралізованому управлінню, яке забезпечує саморозвиток керованих систем.

Якщо вироблення моделей та встановлення вагомості факторів і критеріїв діяльності здійснюється спільними зусиллями на кожному рівні управління ПТО, то має місце діалогічна адаптація, яка у різних співвідношеннях поєднує (сполучає) низхідні та висхідні адаптаційні процеси. Це характеризує демократичне управління, яке враховує як потреби керованої системи, так і вимоги роботодавців, суспільства, держави.

Для скеровування діяльності в потрібному напрямі можна використати освітній моніторинг – векторне відстеження процесу. Спостереження можна проводити за процесом (внутрішній моніторинг). Як правило, внутрішній моніторинг доручається виконавцям, а зовнішній – управлінцям. За допомогою встановлення динаміки змін визначається вектор розвитку, і при

необхідності проводиться поточне або перспективне регулювання процесу. Розробляючи моделі діяльності тих, хто вчиться (учнів, слухачів), тих, хто вчить (викладачів, майстрів виробничого навчання, адміністрації на рівні ПТНЗ), можна здійснювати учнівський, педагогічний, або адміністративний моніторинг і спрямовувати відповідно розвиток учнів, викладачів, майстрів виробничого навчання, адміністрації, ПТНЗ та ПТО в цілому у бажаному напрямі.

Таке управління ПТО, спрямує її розвиток на вимоги сьогодення, децентралізацію, зробить її демократичною, побудованою на гуманістичних засадах.

#### **1.4. Характеристика адаптивного управління, закономірності та принципи управління розвитком професійно-технічної освіти**

##### ***1.4.1. Загальна характеристика адаптивного управління***

Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення.

Адаптивне управління визнає пріоритет розвитку суб'єктів діяльності і здійснюється за допомогою процесів самоорганізації. Ці процеси спрямовуються на досягнення спільної мети, підвалинами якої є вимоги зовнішнього середовища (людини, організації тощо) і врахування реальної ситуації.

Метою адаптивного управління, є взаємоузгодження дій всіх учасників управлінського процесу для забезпечення природного шляху їх розвитку в усвідомлених межах і направленості шляхом спрямованої самоорганізації.

Центральними ланками адаптивного управління є створення варіативних моделей діяльності і відстеження процесу їх реалізації за допомогою самомоніторингу та моніторингу результативності діяльності виконавця.

Для адаптивного управління характерною рисою є кооперація дій щодо контролю: поточне відстеження процесу здійснює виконавець, аналіз результату проводить керівний орган, прогнозування розвитку – спільні дії управлінців та виконавців.

Характеристику адаптивного управління можна подати у такому вигляді: (табл. 1.2)

*Таблиця 1.2*

##### ***Характеристика адаптивного управління***

Зміст (загальні функції)	Організація	Механізм сполучення дій (основа технології)	
	(види і суть адаптації)	дії керівника	дії виконавців

Спільне вироблення реалістичної мети	<i>внутрішня адаптація:</i> взаємокоригування мети під зовнішні розпорядження і внутрішні потреби. ( <i>Модифікація цілей</i> ). <b>Лінійна взаємодія по вертикалі</b>	Узгодження дій через:  коригування завдань: -під зміну зовнішніх вимог; -під потреби виконавців		усвідомлення реалістичності мети шляхом її коригування під: -обставини; -спосіб організації, який вибирає керівник або група
Критеріальне моделювання	<i>внутрішня адаптація</i> (структурні зміни): перегрупування функцій при розмежуванні повноважень. ( <i>Модифікація структури</i> ). <b>Накладання вертикальних і горизонтальних різноспрямованих зв'язків</b>	Створення моделей діяльності:  ↪ визначення факторів, параметрів, критеріїв їх замірювання.		↪ визначення загального вигляду кінцевого результату в межах параметрів і критеріїв; створення проміжних моделей.

Продовження табл. 4.1

Кооперація і самоспрямування дій	<i>внутрішня адаптація</i> (якісні зміни), надання нових функцій виконавцям, здійснення яких потребує нових знань і вмій. Результат – розвиток людей, через них – розвиток організації, де вони працюють. ( <i>Модифікація суб'єкта й об'єкта</i> ). <b>Взаємопроникнення вертикальних і горизонтальних різноспрямованих зв'язків, встановлення балансу дії і розподіленої відповідальності</b>	передача ступенів свободи (делегування різною мірою повноважень): ↪ завдань ↪ завдань і забезпечення умов для їх виконання ↪ завдань, забезпечення умов для їх виконання, відповідальність за якість виконання.	виконання завдань при різному ступені самостійності, що створює ситуації додаткової орієнтації: ↪ вибір способів виконання завдань ↪ вибір способів виконання завдань і способів забезпечення умов для їх виконання ↪ вибір способів виконання завдань, способів забезпечення умов для їх виконання, самоконтроль за якістю виконання.	
Самомоніторинг процесу і моніторинг результату	<i>внутрішня адаптація</i> (структурні зміни) перегрупування функцій при розмежуванні повноважень ( <i>Модифікація організації способів взаємодії</i> ) <b>Накладання вертикальних і горизонтальних різноспрямованих зв'язків</b>	↪ передача повноважень поточного контролю за якістю виконання завдання.	супровідний самоконтроль за процесом з поточним коригуванням у відповідності з проміжними моделями.	
Перспективне регулювання	<i>внутрішня адаптація</i> (динамічні структурні перетворення) чергується кооперація дій з розмежуванням.	<b>Спільні дії з прогнозування</b>  оцінка результату, зіставлення з самооцінкою.		самооцінка результату, зіставлення з оцінкою.



	<i>(Модифікація організації способів взаємодії). <b>Чергування лінійних вертикальних зв'язків з розподіленими горизонтальними зв'язками</b></i>	Аналіз реального результату у зіставленні з ідеальним.	
	<i>зовнішня адаптація (Модифікація оточення). <b>Горизонтальний розподілений зв'язок</b></i>	створення умов для виконання завдання	створення умов для виконання завдання при делегуванні на це повноважень
	<i>внутрішня адаптація (якісна). (Спільна модифікація суб'єкта і об'єкта). <b>Взаємопроникнення вертикальних і горизонтальних різноспрямованих зв'язків, встановлення балансу дії і розподіленої відповідальності</b></i>	підключення до процесу самоуправління шляхом кооперації дій з підлеглими.	кооперація дій з керівником по виконанню всього циклу управління. Прийняття цілей організації як своїх цілей.

Отже, адаптивне управління характеризується *змістом* (функції), *організаційною структурою* (напрямами взаємовпливу і порядком взаємодії учасників управлінського процесу) і *технологією* (механізмом взаємоузгодження: спрямованого впливу й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку). Взаємоадаптація здійснюється через узгодження дій керівника і виконавців, взаємокоригування їхньої мети, сполучення цільових функцій, створення умов для досягнення запрограмованих завдань тощо.

#### **1.4.2. Закономірності адаптивного управління розвитком професійно-технічної освіти**

Зміна умов викликає необхідність узгодження цілей, завдань, пріоритетів суб'єктів ПТО. Процес узгодження обов'язково пов'язаний із взаємоадаптацією, що є суттю адаптивного управління. Тому закономірності управління розвитком ПТО є закономірностями адаптивного управління, які лежать в основі його появи і розвитку. Ці закономірності відображають стійкі й необхідні внутрішні зв'язки, що зумовлюють специфіку адаптивного управління, а також його загальний і сутнісний характер. Розуміння закономірностей адаптивного управління сприяє взаємозалежному удосконаленню відношень, що виникають в управлінській діяльності при переході керованої системи в якісно новий стан.

Ставлячи за мету розробку системи закономірностей адаптивного управління, ми виходили з таких положень [12, 45–46]:

– виділити систему закономірностей адаптивного управління на теоретичному рівні шляхом дедуктивного аналізу можна тільки на основі

детального дослідження розробленої концепції адаптивного управління, його суті та умов появи;

- адаптивне управління потребує визначення закономірних внутрішніх зв'язків, що зумовлюють його технологічну сторону та об'єднують складові у цілісну систему;

- однією з властивостей адаптивного управління є оперативне реагування на зміни навколишнього середовища для утримання рівноваги керованої системи із системами вищого рівня, що вимагає визначення особливостей взаємозв'язків цих систем;

- адаптивне управління спрямоване на узгодженість взаємодії протилежних за природою явищ, тому розробки потребують когерентні зв'язки, що зумовлюють узгодженість і зменшення протидії на основі субстанціональної єдності цих явищ.

Для визначення закономірностей адаптивного управління ми виділили деякі вихідні теоретичні положення, що складають основу управлінської діяльності та адаптивного управління, зокрема:

- управління є втручанням у саморух системи (природний розвиток людини, організації), й що спрямовує його у бажаному напрямі;

- адаптивне управління завжди проявляється довільно при порушенні рівноваги керованої системи в умовах невизначеності, як об'єктивна потреба, що поєднує еволюційний та революційний шляхи розвитку.

- ефективність управління завжди підвищується, якщо воно здійснюється з опорою на самоуправління (спрямованого самовпливу);

- самоуправління як складова адаптивного управління завжди має місце, коли зовнішні вимоги (реальна ситуація, розпорядження, наказ тощо) створюють для працівника ситуацію додаткової орієнтації (необхідність пошуку способів виходу із ситуації). Воно неможливе без усвідомлення й забезпечення реалістичності мети діяльності.

- адаптивне управління завжди спрямоване на узгодження діяльності взаємодіючих підструктур і характеризується подвійним проходженням інформації через них (соціальної, що рухається знизу, і нормативної, що рухається зверху, узгодженої, яка унормовується і відправляється до всіх суб'єктів діяльності соціальної системи) для уточнення завдань, поточного внесення змін у плани, програми дії і забезпечення їх якісного виконання.

Спираючись на вказані вище положення, ми визначили закономірності адаптивного управління і сформулювали їх:

1. Закономірність активізації природних механізмів розвитку керованої системи. Управління завжди продуктивне, якщо управлінський вплив спрямований на природний шлях розвитку (людини, організації тощо). Природний розвиток соціальних систем пов'язаний зі свідомою діяльністю людей, їхньою здатністю сприймати будь-яку інформацію, осмислювати своє становище, порівнювати себе з іншими, аналізувати вимоги наявної ситуації тощо. При цьому може виникати стан незадоволеності, що активізує пошук способів виходу з нього. Відбувається переосмислення неузгоджень, які

виникають унаслідок спілкування з іншими працівниками або активного засвоєння норм поведінки, цінностей колективу, інших засобів діяльності тощо. Якщо працівник визнає причиною неузгодженості зовнішні обставини, він знімає з себе відповідальність за неуспішну самореалізацію і переборює внутрішній конфлікт захисною реакцією – самовиправданням. Якщо працівник визнає причиною неузгодженості власну недосконалість, він бере на себе відповідальність за результативність самореалізації і намагається зняти внутрішній конфлікт активними діями щодо власного розвитку. Такий розвиток називається рефлексивним і в умовах адаптивного управління забезпечується залученням виконавців до розробки моделей власної діяльності, її самоаналізу, поточного та перспективного саморегулювання і проектування. Отже, активізація природного шляху розвитку керованої підсистеми зумовлена відповідністю змісту, засобів і технологій управління завданням відновлення рівноваги між її внутрішніми і зовнішніми зв'язками на рефлексивній основі.

2. Закономірність когерентного зближення різних за походженням процесів на основі діалогічної адаптації взаємодіючих сторін. Сучасні умови орієнтують розвиток системи ПТО на більш повне задоволення освітніх потреб громадян у рамках державно-суспільних та ринкових вимог, що потребує певної гнучкості й адаптації до потреб суспільства і запитів особистості, а також актуалізації природних процесів саморозвитку. Виконанню цих завдань сприяє узгодження різноспрямованих впливів на керовану підсистему. Управлінська діяльність потребує постійного узгодження визначеної мети та умов її реалізації в кожній конкретній ситуації; вимог керівника та очікувань підлеглих; ієрархічної суті управління й розвитку партнерських відносин; державно-суспільних та ринкових вимог до діяльності ПТНЗ й індивідуальних інтересів учнів, викладачів, майстрів виробничого навчання, батьків тощо. Саме поняття узгодженості означає приведення керованих процесів у відповідність для досягнення єдності дій [33, 740]. У соціальних системах, до яких належить система ПТО – це процес обговорення для вироблення єдності думок, поглядів, основ дій тощо. Зазвичай, процес обговорення здійснюється у вигляді діалогу, коли участь у розмові беруть кілька осіб. Результатом діалогу є ліквідація суперечок або конфліктів шляхом обговорення аргументів, обміну думками з виробленням спільної позиції [5, 96]. Таким чином, відбувається взаємоадаптація різних точок зору й установлення когерентних зв'язків між ними, що сприяє оптимальному наближенню або поєднанню зусиль взаємодіючих сторін у досягненні спільної мети.

Управління шляхом діалогічної згоди допускає існування та вільне висловлювання різних точок зору, які враховуються при виробленні реалістичної мети й відповідного управлінського рішення. Адаптивне управління завжди має місце у нестабільній ситуації і невизначених умовах, що унеможлиблює одноосібне керівництво, робить його неефективним і потребує інтерактивних методів прийняття управлінських рішень,

заснованих на діа(полі)лозі. Це дає підставу стверджувати, що ефективність адаптивного управління залежить від установаження комунікативних зв'язків між керованою і керуючою підсистемами на основі діалогу і ступеня узгодженості їхніх дій з усвідомленням єдності в досягненні спільно визначеної мети.

3. Закономірність залежності адаптивного характеру управління від реалістичності його мети. Усвідомлення й забезпечення реалістичності мети відбувається тільки на основі аналізу й узгодження власних спрямувань людини (або організації) з вимогами суспільства до неї, держави та урахуванням реальної ситуації, що складається. Узгодження цілей визначає напрям подальшого розвитку системи (наприклад, ПТО), адаптує існування особистості (або організації – ПТНЗ) до реальних умов, зберігаючи наявний рівень розвитку. Реалістичність мети досягається шляхом адаптації ідеальної мети до особливостей, можливостей та інтересів керованої підсистеми з урахуванням конкретних обставин. Наприклад, Департаменту ПТО МОНУ висувається ідеальна мета автоматизації та координації управлінської діяльності керівників ПТНЗ певного регіону на основі використання комп'ютерної техніки. Вивчення реального стану справ свідчить, що при наявності достатньої кількості комп'ютерів, поєднаних комунікативною мережею, тільки 27% ПТНЗ мають on-line доступ до відповідного програмного забезпечення, 53% керівників володіють комп'ютером. Наявна ситуація впевнює в тому, що висунута мета на даний момент нереальна, проте вона може бути досягнутою за умови підключення всіх ПТНЗ регіону до відповідного програмного забезпечення та навчання решти керівників використанню комп'ютерів в управлінні ПТНЗ. Ідеальна мета за наявних умов може бути виконаною тільки на 27%, що і складає реальну мету. Таким чином, в існуючій ситуації автоматизація та координація управлінської діяльності керівників ПТНЗ регіону може бути реально здійсненою лише частково, на 27%. Департамент адаптує наказ до місцевих умов, віддаючи розпорядження тільки керівникам тих ПТНЗ, які мають відповідні комп'ютерні підключення. Для виконання наказу в повному обсязі приймається рішення провести відповідні курси без відриву від виробництва для керівників, які не володіють комп'ютером, та знайти ресурси для обладнання решти ПТНЗ програмними матеріалами. Пошук небюджетних коштів може також виявитися ідеальною метою, яку також можна буде здійснити через проміжні реалістичні цілі. Визначення реалістичної мети, що в наявних умовах може бути реально досягнутою, та адаптація управлінських рішень до цих умов забезпечують поступові прогресивні зміни у розвитку керованої системи в напрямку ідеальної мети. Отже, адаптивний характер управління залежить від забезпечення реалістичності його мети.

4. Закономірність взаємоадаптації керуючої і керованої підсистем виявляється в тому, що керуюча підсистема (Департамент ПТО МОНУ, адміністрація ПТНЗ, громадськість), приймаючи управлінські рішення враховує особливості, можливості та реальну спрямованість активності

керованої підсистеми (ПТНЗ, учні, педагогічні працівники, батьки), забезпечуючи реалістичність висунутих завдань. Водночас керована підсистема, сприймаючи завдання, орієнтує свою діяльність на їх виконання, адаптуючи індивідуальні інтереси до державно-суспільних та ринкових, які «закладені» у завданнях. За необхідності здійснюється поєднання функцій керівників і підлеглих як для забезпечення реалістичності висунутих завдань, так і для досягнення спільної мети. Наприклад, спільно визначаються вимоги до діяльності закладів та установ ПТО, адміністрації ПТНЗ, учнів, педагогічних працівників або проводиться взаємокоригування цільових функцій для виконання певного завдання. При цьому встановлюється прямопропорційний зв'язок між оптимальністю взаємодії керуючої і керованої підсистем та їх функціональною взаємовідповідністю, що забезпечує ефективність розвитку системи ПТО.

5. Закономірність оптимального співвідношення спрямовуючих впливів керуючої та свідомого самоспрямування керованої підсистем. Розвиток завжди забезпечується узгодженням взаємодії різноспрямованих впливів, які є рушійною силою і мають утворювальну, руйнуючу основу або представлені різносполученими співвідношеннями цих основ.

Якщо ці впливи спонтанні, а рух системи хаотичний, то це зумовлює вільний розвиток. Якщо впливи впорядковані, рух системи спрямовується у певному напрямі, то забезпечується спрямований розвиток. Якщо впорядкування здійснюється ззовні, має місце адміністративне управління, результатом якого є запрограмований примусовий розвиток. Якщо упорядкування здійснює сама система (людина, організація), має місце самоуправління, результатом якого є спрямований саморозвиток, усвідомлено запрограмований, узгоджений з усіма зацікавленими сторонами.

Отже, сталість розвитку забезпечується взаємовідповідністю спрямовуючих впливів керуючої та свідомого самоспрямування керованої підсистем.

6. Закономірність моніторингового супроводу взаємодії керуючої і керованої підсистем та їх рефлексивного розвитку. Прогресивний розвиток системи характеризується висхідним шляхом, який забезпечує перехід системи з низького на вищий рівень організації. При цьому розвиток системи у горизонтальному шарі будь-якого рівня можливий до тих пір, поки система не опанує весь вільний простір. Після цього системі необхідно перейти на вищий рівень, щоб продовжити свій розвиток. Такий перехід змінює її якісний, а продовження розвитку в новому горизонті – кількісний стан. Це прогресивний шлях розвитку. Якщо за будь-яких умов у системі припиняється висхідний шлях, її утворюючі сили стають руйнівними (система сама себе руйнує). Починається регрес системи.

Тому цілісний процес спрямованої самоорганізації потребує супровідного аналізу й оцінювання для прогнозування шляхів подальшого розвитку, який попереджує перехід утворювальної сили в руйнівну. Здійснюється це за допомогою моніторингових процедур, в освіті – за

допомогою освітнього моніторингу, інструментарієм якого є базові кваліметричні субмоделі діяльності учасників організації та здійснення освітнього процесу (у т.ч. в ПТО). Моніторинг допомагає вчасно отримувати інформацію щодо змін у показниках діяльності, на основі чого проводиться поточне коригування (або самокоригування) для спрямування розвитку в бажаному напрямі учасників освітнього процесу й системи ПТО в цілому. При цьому зовнішній аналіз показників та самоаналіз мають різний результат. У першому випадку – це зовнішній управлінський вплив, у другому – це рефлексивний розвиток, що більш результативний. Однак для визначення моделі узагальненого (віртуального) учня, викладача, майстра виробничого навчання, керівника, ПТНЗ, що показують тенденцію їхнього розвитку, необхідний зовнішній аналіз. Тому доцільно кооперувати дії керуючої і керованої підсистем у здійсненні освітнього моніторингу. Усвідомлення себе серед інших завжди викликає ефект змагальності й активізує рефлексивний розвиток, що важливо, як для керованої, так і для керуючої підсистем. Таким чином, рефлексивний розвиток має пряму залежність від появи стану неузгодженості між результатами моніторингу й рівнем домагань учасників освітнього процесу. Тому можна стверджувати, що моніторинг (самомоніторинг) діяльності стимулює рефлексивний розвиток.

7. Закономірність взаємозалежності поточного коригування та перспективного регулювання діяльності об'єкта управління (поточне регулювання процесу та перспективне регулювання результату). Реалізація узгоджених цілей на основі самоуправління (спрямованого самовпливу) являє собою спрямовану самоорганізацію і забезпечує відповідний саморозвиток.

Це не що інше, як усвідомлена, цілеспрямована діяльність людини (або організації), ініціатором якої є сама людина (організація). Це організація самого себе на конкретну діяльність (процес упорядкування). Така діяльність обов'язково приводить до бажаного результату (досягнення мети). Спрямований саморозвиток забезпечується, з одного боку, поточним коригуванням власної діяльності на основі самомоніторингу процесу, а з іншого – перспективним регулюванням подальшого розвитку на основі моніторингу результату. При цьому суб'єкт діяльності намагається не виділяти недоліки, а визначати невикористані резерви, які він враховує при проектуванні своїх подальших дій. Такий підхід дає змогу підсилити демократичний характер управління і виражає взаємозалежність поточного коригування та перспективного регулювання діяльності об'єкта управління. Необхідними умовами стають такі: надання більшої свободи виконавцям для реалізації власних ініціатив; підтримка їх самоорганізації і саморозвитку шляхом самоосвіти; стимулювання творчої діяльності та впровадження інноваційних технологій тощо.

8. Закономірність підсилення партнерських відносин та їх суб'єктності, а також природовідповідності розвитку об'єкта при здійсненні

цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми. Вказана закономірність виражається в тому, що центральне місце в управлінській діяльності відводиться людині, її розвитку, створенню умов для її самореалізації. Людина визнається найвищою цінністю суспільства, і тому при навчанні в ПТНЗ приділяється увага розвитку суб'єктності учня, його активній участі у вирішенні навчальних завдань. Організація навчального процесу в сучасних умовах потребує відходу від репродуктивного навчання та орієнтації на інтерактивні форми і методи здобування знань й формування професійних умінь. Відносини в системах: «педагог – учень»; «керівник – педагогічний працівник»; «держслужбовець – директор ПТНЗ» поступово мають перетворюватися із суто субординаційних на субординаційно-партнерські. Це сприятиме підсиленню суб'єкт-суб'єктних зв'язків, пом'якшенню зовнішніх спрямованих впливів на діяльність керованої підсистеми шляхом мотивації працівників та учнів, а також створенню умов для їх самостійного гармонійного розвитку без примусовості й адміністрування.

9. Закономірність залежності підвищення ефективності адаптивного управління від повноти використання його наукових засад. Ця закономірність пов'язана з тим, що адаптивне управління виникає і використовується тоді, коли система дестабілізується у зв'язку з її переходом у якісно новий стан і потребує відповідного упорядкування шляхом відновлення рівноваги з оточенням. У таких ситуаціях, як правило, панує невизначеність, тому здійснення поточних управлінських завдань не забезпечене унормованими та технологізованими процедурами і потребує колективної думки. При цьому витрачається багато часу на вирішення повсякденних питань, а розвиток, хоч і відбувається за фактом, проте вимагає визначення своєї стратегічної лінії. Набувають вагомості оперативні рішення, які «обслуговують» стратегічну мету, що спрямована на утримання рівноваги системи із зовнішнім середовищем шляхом обміну інформацією і приведення системи у відповідність із змінами оточення, що робить її відкритою. Адаптивне управління забезпечує взаємоузгодження дій складових керованої системи шляхом оперативної перебудови зв'язків в умовах мінливості середовища для досягнення спільно визначеного результату. Перебудова здійснюється на основі поточних даних моніторингу, що забезпечує бажаний напрям освітніх процесів. Тому важливого значення набуває повнота використання наукових засад адаптивного управління, а саме: визнання пріоритету розвитку людини у сучасному суспільстві; поєднання системного, антропосоціального і кваліметричного підходів при організації системи адаптивного управління ПТО; досягнення мети шляхом визначення і здійснення низки реалістичних цілей; підвищення критеріальності й цілеспрямованості управління при спільній розробці та реалізації факторно-критеріальних моделей діяльності учасників навчального і виробничого процесів, закладів і установ ПТО на кваліметричних засадах; поєднання зусиль і кооперація дій керуючої і керованої підсистем на всіх рівнях організації ПТО; проведення освітнього моніторингу та перспективного

регулювання власної діяльності. При здійсненні адаптивного управління провідними є концепції спрямованої самоорганізації, освітнього моніторингу, рефлексивного розвитку людини. Отже, повнота використання наукових засад адаптивного управління має безпосередній вплив на його ефективність.

10. Закономірність дії «інформаційного пульсара» з прямим та зворотним зв'язком, що відображає структуру взаємин та забезпечує поточне взаємокоригування діяльності керуючої і керованої підсистем. Ця закономірність полягає у поточному подвійному коригуванні планів діяльності як керівників, так і виконавців при проходженні різноспрямованих збуджуючих потоків інформації. Збуджуючі впливи здійснюють висхідна та низхідна інформація. Висхідна інформація має соціальну природу. Вона складається з результатів бесід, опитування, анкетування учнів, педагогів, керівників, громадськості, що містять емпіричний матеріал, претензії, побажання та узагальнені дані освітнього моніторингу тощо. Це зворотний зв'язок, який має отримувати керівник і який висвітлює соціальний настрій керованої підсистеми та її оточення, крім того, виявляються тенденції змін у розвитку впроваджуваних інновацій, у настроях та пріоритетних напрямках дії людей, що можуть відбутися в майбутньому. Аналіз висхідної інформації дає уявлення про реальний вектор активності людей, що має велике значення для розробки й прийняття управлінських рішень та забезпечення їх реалістичності. Тому, переробляючи висхідну інформацію, керівник проводить відповідне поточне коригування власної оперативної і тактичної діяльності, що враховується у щоденних, тижневих й місячних планах для забезпечення позитивного результату управлінських рішень і, в разі зареєстрованих відхилень, для поточного регулювання діяльності колективу. Після цього висхідна інформація продовжує свій шлях, досягаючи Департаменту ПТО МОНУ. На цьому рівні також проводиться поточне коригування діяльності керівних органів та виконавців.

Одночасно зверху рухається низхідна інформація, що має нормативну природу. На кожному управлінському підрівні ПТНЗ: керівник – заступники – педагогічні працівники – учні – батьки, нормативна інформація адаптується на місцеві умови з урахуванням соціальної інформації. Узгоджені дані продовжують свій шлях донизу і на кожному управлінському підрівні знову проводиться регулювання діяльності керівників та виконавців, але вносяться зміни не тільки у робочі плани, а й уточнюється стратегічна лінія, що надає їй більш надійного, реалістичного характеру.

Таким чином, «пульсуюча» дія інформаційних потоків пов'язує всі рівні й підрівні системи. Прямий і зворотний зв'язок в одному кроці «пульсу» дає змогу здійснити взаємоадаптацію діяльності керованої і керуючої підсистем, вчасно внести відповідні корективи, створюючи умови для здійснення перспективних й водночас гальмуючи розвиток небажаних тенденцій.

Використання зазначених вище закономірностей адаптивного управління для розвитку ПТО, орієнтованого на ринок праці та ринок



освітніх послуг, сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності випускників у європейській освітній системі.

#### ***1.4.3. Принципи адаптивного управління розвитком професійно-технічної освіти***

Сформульовані закономірності дають змогу виділити принципи адаптивного управління, що мають використовуватися в управлінні розвитком ПТО.

1. Принцип пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення.

Розвиток визнається як рушійна сила прогресу. Визначальним є природний шлях його здійснення, тому що він позбавлений будь-якого ступеня примусовості. Чим більша примусовість, тим менший прогресивний розвиток, і навпаки: чим менша примусовість, тим більший прогресивний розвиток. Вільний розвиток дає найкращий результат. Зовсім «чистого» вільного розвитку для людини існувати не може. Вона від природи наділена свідомістю, яка природно включається у визначення шляхів розвитку, спрямовуючи його у вибраному людиною напрямі.

Отже, природним шляхом розвитку людини є свідоме спрямування його (розвитку) у визначеному людиною напрямі.

2. Принцип управління через самоуправління здійснюється шляхом активізації людини на керування своєю діяльністю і діяльністю організації, де вона працює/вчиться. При цьому сполучаються процеси зовнішнього управління і самоуправління. Це сполучення передбачає підключення людини до самокерування вже на початковій стадії управління через реакцію резонансу. Відгук людини на певну роботу можна одержати, включивши її у процес інтегрування мети (сполучає власну мету, мету організації, інших зацікавлених сторін), або забезпечивши їй вибір справи за інтересом чи делегувавши їй повноваження повної відповідальності за цілепокладання, планування, вибір форм, методів, засобів виконання, контроль і поточне регулювання при здійсненні конкретної справи. Тобто опосередкованість при адаптивному управлінні забезпечує сама людина шляхом самоуправління. «Включення» людини у цей процес відбувається за допомогою реакції резонансу, яка свідчить про виникнення інтересу й можливість людини ефективно виконати поставлене завдання.

3. Принцип резонансу наголошує на необхідності активізації внутрішніх потреб людини. Система спроможна на прогресивний розвиток тільки в активному стані. Активний стан людини – це готовність виконувати ті дії (ті завдання), які сприятимуть розвитку її здібностей і нахилів або реалізуватимуть власні інтереси. Тому не кожний вплив на людину ззовні приводить її до мотивованих дій, а тільки той, який відповідає спрямуванню розвитку самої людини. Такий вплив викликає відгук у вигляді готовності до дії, а подразник, який здійснив цей вплив, визначається активатором, бо переводить людину в активний стан. Усе разом складає явище резонансу.

Отже, для включення людини в активну діяльність необхідною умовою є виклик резонансу. Резонанс може не тільки забезпечити подальший розвиток уже діючих здібностей, нахилів, але й пробудити «приховані» задатки людини у будь-якому віці.

Зрештою, резонанс дає змогу враховувати в управлінні власний інтерес людини. К. Гельвецій порівнював роль власного інтересу в суспільстві із законом всесвітнього тяжіння. Згодом усе одно виграє суспільство.

4. Принцип адаптивності передбачає взаємну адаптацію цілей управлінців і виконавців (суб'єктів управління) по вертикалі та в горизонтальних пластах управління, тобто проходить узгодження і взаємоприспосовування вимог та очікувань усіх учасників управлінського процесу. Діалогічне узгодження забезпечує зближення різних точок зору, що допомагає досягти взаєморозуміння і запобігає виникненню конфліктів.

На наш погляд, прикладом прояву подібної організації взаємодії може бути поєднання централізації й децентралізації управління в японських фірмах. Це особливий стиль управління, що передбачає узгодженість і координацію дій усіх ієрархічних ланок, розробку й прийняття рішення тільки після детального обговорення їх та схвалення виконавцями [44, 39].

5. Принцип мотивації полягає у формуванні такої основи, яка дає змогу працювати без зовнішніх важелів примусовості. Праця переходить із зовні керованої у мотивовану, що виконується з доброї волі. Це знімає опір, який має місце при будь-якій мірі примусовості, вивільнені сили спрямовуються на підвищення якості праці.

У загальному менеджменті відомою є фінська система управління за результатами, яка характеризується саме відсутністю примусового характеру [42]. Це система управління й розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, узгоджені й визначені всіма членами організації. Тут діє модель «внесок – результат».

Для створення мотиваційної основи використовуються різні види стимулювання. Основу мотивації складають базові та психологічні потреби людини. Мотивація – це спонукання до дії для досягнення мети (задоволення потреб). Механізмом спонукання можуть бути гроші або створення умов для задоволення потреб у спілкуванні, визнанні, самоствердженні тощо.

6. Принцип постійного підвищення компетентності передбачає виконання будь-якого завдання, що потребує розширення кола питань, яким володіє людина. Тому в адаптивному управлінні важливо створювати ситуації додаткової орієнтації, коли виконання завдання потребує додаткових знань і вмінь. Це стосується і керівників, і виконавців. Постійне підвищення компетентності задовольняє потреби визнання й самоствердження, що стимулює діяльність людини.

Це можна досягти шляхом делегування відповідальності на нижчі щаблі управління, періодичною зміною функцій, опануванням нових технологій і обладнань тощо. Так, наприклад, багато японських фірм не мають «чітких посадових інструкцій, які визначають коло обов'язків

працівників, виходячи з передумови, що зміст діяльності працівників може змінюватися, і вони зобов'язані уміти виконувати будь-яку роботу в рамках своєї компетенції» [44, 39].

7. Принцип спрямованої самоорганізації ґрунтується на більш повному використанні інтелектуальних та морально-психологічних резервів управління. Це досягається шляхом передачі повноважень спрямування розвитку людини їй самій (або спрямування розвитку організації самій організації).

Так, розвиток процесу управління в американських фірмах пов'язаний із використанням концепції гуманізації праці. Це дає змогу збагачувати індивідуальну роботу через надання людині самостійності, розширення кола вирішуваних питань, створення автономних та напівавтономних груп тощо.

При використанні принципу спрямованої самоорганізації управлінська підсистема встановлює загальні межі або формулює вимоги розвитку (функціонування). Адаптацію цих вимог на місцеві умови здійснює сама людина (організація), вона ж обирає способи, методи, форми виконання своїх дій по досягненню завдань.

Цей принцип більш повно розкриває й уточнює принцип управління через самоуправління.

8. Принцип кооперації передбачає організацію спільних дій по вертикалі і в горизонтальних пластах управлінської системи на досягнення спільної мети. Цей принцип, наприклад, закладений у «моделі Гарцбурга», розробленій у 60-х роках ХХ ст. в Академії управлінських кадрів під керівництвом Райнхарда Хена (Німеччина). По суті, в ній подано механізм кооперативного управління, коли право відповідальності за прийняття і реалізацію рішень надається працівникам, найбільш компетентним у конкретних питаннях, що вирішуються.

Такий же принцип лежить в основі партисипативного управління, коли персонал залучається до прийняття рішень, що розширює ступінь участі співробітників в управлінському процесі.

9. Принцип моніторингу. Цей принцип наголошує на необхідності проведення поточного самоаналізу та самоспрямування процесу на заданий результат з боку виконавців та зовнішній періодичний аналіз для відстеження динаміки змін з боку керівників. Моніторинг здійснюється за моделлю «вхід-вихід». На вході й виході робить виміри керівник. Процес відстежує виконавець. Саморегулювання здійснюється з використанням саморефлексії (бінарного зворотного зв'язку – з самим собою) і за попередньо визначеними критеріями, нормами оцінки тощо. Для саморегулювання розробляється спеціальний стандарт, еталон – кваліметрична модель (субмодель) діяльності. При виробленні цієї моделі кооперуються дії керівників і виконавців у вертикальних і горизонтальних пластах системи управління. Це дає змогу усвідомити реалістичність виконання завдання і власний вплив на процес управління, що сприяє підвищенню мотивації й відчуття особистісної значущості. Факт делегування повноважень контролю за процесом підвищує

відповідальність людини за якість виконання роботи.

10. Принцип кваліметрії в адаптивному управлінні полягає у кількісному вимірюванні якості роботи за допомогою умовних балів. Інструментарієм для здійснення освітнього моніторингу є спеціальні факторно-критеріальні моделі. Вони складаються з факторів, за які умовно приймаються напрями діяльності як чинники, що впливають на її якість. Перелік складових кожного напрямку умовно приймається за критерії як «мірило» вимог до цих напрямів. Для кожного фактора і критерію обчислюється значення його вагомості серед інших. Значення вагомості показує пріоритет дії суб'єкта і має назву «вектора активності». Якщо вагомість обчислюється на основі нормативних вимог, вона називається нормативним вектором активності. Якщо ж за даними анкетування педагогів конкретного колективу і відображаючи їхні пріоритети – реальним вектором активності.

Фактори, критерії і вагомості зводяться у таблицю, підсумковою графою якої є бальна оцінка діяльності педагогічного працівника або учня за певними критеріями. Для оцінювання визначаються певні норми та обирається відповідна шкала. Оцінка кожного педагогічного працівника здійснюється з урахуванням пріоритетів колективу, де він працює. Узагальнені оцінки діяльності по ПТНЗ створюють модель віртуального педагогічного працівника (викладача, майстра виробничого навчання), учня, директора з пересічними значеннями рівня діяльності. Такий віртуальний педагогічний працівник показує еталонний по даному ПТНЗ рівень діяльності. Аналогічним способом можна створити модель віртуального учня (або ПТНЗ) по регіону, Україні в цілому.

Узагальнені пріоритети колективів ПТНЗ одного регіону створюють реальні вектори активності педагогів цього регіону за кожним напрямом діяльності, а узагальнені пріоритети педагогів усіх регіонів показують реальні вектори активності працівників національної системи ПТО.

Усі розрахунки виконуються за правилами кваліметрії у межах одиниці, що дає змогу порівнювати абсолютно всі виміри між собою, навіть ті, які зазвичай не порівнюються (наприклад, рівень здоров'я і рівень діяльності навчального закладу тощо). Для автоматизації обчислень використовують комп'ютерну техніку, для чого створюють відповідне програмне забезпечення.

Таким чином, використання кваліметричного підходу до визначення якості діяльності учасників освітнього процесу в умовних балах дає змогу унаочнити й спростити управління (самоуправління) процесом їхнього розвитку в межах узгоджених вимог суб'єкта діяльності, суспільства, держави, реальних обставин, у т. ч. ринкових умов.

11. Принцип спільного прогнозування подальшого розвитку за даними аналізу результату. Аналіз результатів діяльності здійснює сам виконавець і керівник. Визначається ступінь досягнення заданого результату, вимірюються певні параметри, оцінюються показники якості, та

формулюється висновок про здійснення бажаних змін і виправдання (чи не виправдання) сподівань. На основі одержаної інформації спільно (начальник – підлеглий або окрема група виконавців) визначається подальший напрям діяльності працівника, групи, організації тощо. Важливою відмінністю адаптивного управління є саме етап прогнозування, а не встановлення недоліків і складання плану дій по їх усуненню. Погляд уперед завжди спрямований на прогрес.

12. Принцип відкритості в адаптивному управлінні передбачає, по-перше, відкритість внутрішніх зв'язків через зняття психологічного захисту в усіх учасників управлінського процесу. Це обов'язкова умова кооперації дій. Тільки у стані відкритості можливе взаємозбагачення й природність партнерських відносин.

По-друге, цей принцип наголошує на відкритості зовнішніх зв'язків, наприклад, оприлюдненні результатів атестації педагогічних працівників, учнів, ПТНЗ. Це сприяє виробленню громадської думки, що стає регулятором діяльності людини, навчального закладу тощо.

## **1.5. Ринкові технології управління розвитком професійно-технічної освіти**

### ***1.5.1. Технології маркетингових досліджень***

Важливим аспектом розвитку суспільства в умовах сьогодення стає присутність динамізму освітніх процесів, тобто швидкість переходу освітньої галузі від одного стану до іншого, відповідно до змін умов функціонування. Тому одним із головних питань має стати визначення критеріїв і показників оцінки корисності освітньої системи кожного навчального закладу в нових умовах, її ефективності щодо використання коштів та ресурсів, забезпечення наявного ринку праці, ринку освітніх послуг.

Динамічний характер ринку праці, зміна кваліфікаційних та компетентнісних вимог до фахівців, упровадження інформаційних технологій у виробництво – чинниками, що потребують врахування при організації професійної підготовки.

Усе зазначене зумовлює необхідність постійно аналізувати цільові ринки ПТО, опановуючи для цього ринкові технології управління її розвитком.

Дані технології використовуються в маркетингових дослідженнях. В умовах розбудови ринкових відносин результат діяльності ПТНЗ розглядається як товар, що пропонується на ринку освітніх послуг (навчальні плани і програми) або на ринку праці (конкурентоспроможний випускник). Вихід на ринок освітніх послуг можливий за умови системного використання маркетингу в діяльності закладів ПТО.

Під маркетингом в освіті, або освітнім маркетингом розуміється діяльність, спрямована на вивчення запитів і пропозицій споживачів

(учнів/слухачів) та їх формування у майбутньому, на основі надання і отримання освітніх послуг із метою розвитку особистості споживача та піднесення освіти як соціальної цінності. Складовими освітнього маркетингу є освітні потреби, освітні послуги, маркетингова інформація про діяльність навчального закладу, про ринок праці й ринок освітніх послуг тощо. Основними завданнями освітнього маркетингу є задоволення освітніх потреб споживачів, подолання конкуренції, збільшення частки ринку, забезпечення зростання обсягу надання освітніх послуг.

З огляду на це, завданням навчального закладу ПТО в умовах ринкової економіки є виявлення та задоволення освітніх потреб споживачів відповідними освітніми послугами.

При цьому навчальний заклад надає комплекс освітніх послуг відповідно до освітніх запитів споживачів, пов'язаних зі зміною їх освітнього рівня чи професійної підготовки і забезпечених ресурсами цього навчального закладу [17, 51]. Цей комплекс послуг зведений в освітню програму, яка водночас є і продуктом (товаром) навчального закладу.

Отже, освітня програма – це продукт діяльності навчального закладу, з яким він виходить на ринок освітніх послуг безпосередньо і на ринок праці опосередковано (через випускників). Вона є матеріалізованою освітньою послугою, яку надає навчальний заклад. У її основу покладено освітні потреби споживачів послуг, що надає заклад: суб'єктів навчально-виховного процесу, держави, суспільства тощо.

Створенню освітньої програми передують певні маркетингові дослідження, наприклад: сегментація ринку; вивчення освітніх потреб споживачів; SWOT-аналіз і PEST-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ тощо.

У літературних джерелах зустрічаються різні визначення поняття «маркетингове дослідження». У вільній енциклопедії зазначається, що це збір, опрацювання й аналіз інформації та можливостей, розроблення рекомендацій на основі цих даних<sup>2</sup>. На думку Л. Винарика, маркетингові дослідження (від. англ. marketing research) – це форма бізнес-дослідження й напрям прикладної соціології, які фокусуються на розумінні поведінки, бажань і переваг споживачів, конкурентів і ринків, що диктується ринковою економікою [2].

За визначенням найвідомішої міжнародної Європейської асоціації дослідників громадської думки і маркетингу ESOMAR (англ. European Society of Marketing Research Professionals) під маркетинговими дослідженнями треба розуміти ефективний обмін інформацією між постачальниками та споживачами усіх видів товарів і послуг з метою забезпечення певних потреб споживачів на основі їх розуміння й надання інформації про природу товарів або послуг, що пропонує постачальник. Таке тлумачення поняття маркетингових досліджень було наведено у

---

<sup>2</sup> uk.wikipedia.org/wiki/Маркетингове\_дослідження

Міжнародному кодексу проведення маркетингових і соціальних досліджень й визначаються як ключовий елемент у цілісному полі маркетингової інформації [42].

Метою маркетингових досліджень є створення інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень.

Зазвичай розрізняють первинні і вторинні дані. Первинні дані – інформація про стан ринку і всі його елементи з перших вуст. Виробниками й носіями первинної маркетингової інформації є споживачі. Маркетологам дуже важливо зберігати нейтралітет, щоб не нав'язувати респондентам «правильну» відповідь.

Вторинні дані – інформація з так званих вторинних джерел (статистичні довідники, періодика, теле-, радіопередачі тощо) щодо одного з елементів ринку, наприклад споживачів.

Первинні дані, як правило, достовірніші, проте дорожчі, до того ж їх важче збирати й опрацьовувати.

Збір даних здійснюється за допомогою ринкових технологій.

Вітчизняна дослідниця З. Рябова визначає таку послідовність дій при здійсненні маркетингового дослідження [39, 199]:

1. Побудова плану дослідження на основі визначення проблеми, цілей і методів дослідження.
2. Визначення напрямів, чинників дослідження і джерел інформації (вторинна інформація) та критеріїв оцінки отриманих даних.
3. Розробка опитувальної листівки з урахуванням методів вводу і формування бази даних та автоматизації обробки (питань, макета, способів заповнення).
4. Проведення опитування.
5. Обробка та аналіз зібраної інформації (первинної і вторинної).
6. Сегментування ринку. Визначення цільового сегмента.
7. Робота з фокус-групою. Проведення опитування, анкетування тощо.
8. Отримання даних (первинна інформація).
9. Оцінка й інтерпретація результатів.

Відомими маркетинговими технологіями є технології збору й обробки первинної та вторинної інформації. Для накопичення первинної використовують методи опитування, спостереження, фокусування, експерименту, імітації. Під час опитування інформацію збирають, контактуючи з людьми особисто, телефоном або через листування. За допомогою цього методу можна визначити ставлення споживачів до навчального закладу, навчальних програм (як товару) чи якості надання освітніх послуг, отримати дані про минулі покупки й характеристику їх споживачів. Проте точність опитування залежить від щирості відповідей опитуваних. Усі відповіді заносять до анкети.

Фокус-групи широко використовуються в соціологічних та маркетингових дослідженнях. Ця технологія дає змогу розкрити мотивацію споживачів, побачити варіанти сприйняття/ставлення до певної проблеми

тощо. На основі даних, отриманих за допомогою фокус-групи, не можна робити кількісних висновків, бо на цій основі створюється якісна характеристика досліджуваного питання. Розрізняють такі види фокус-груп: Реєр-групи (міні-групи); Номінальні групи; Конфліктні групи; Креативні групи; Брейнстормінг; Десантні групи; Delphy-групи [3].

Одним із найпопулярніших видів маркетингових досліджень є панельний метод. У його основу покладено суть поняття «панель» (від англ. panel – велика, плоска деталь). У теорії маркетингових досліджень воно тлумачиться як сегментований масив опитуваних суб'єктів, з яким виробляються ітераційні спостереження при незмінності їх об'єкта. Суб'єктами панелі можуть бути обрані конкретні покупці, їх групи, комерційні підприємства у сфері виробництва та ритейлу, окремі фахівці. У цьому сенсі технологія панелей переважає прості одноразові опитування, оскільки краще піддається аналізу і дає змогу систематизувати отримані результати досліджень, виявляти тренди, а також надає більш якісну вибірку з основної сукупності. Досліджувані панелі можна виділяти за різними критеріями. Також можна навести й інші методи маркетингових досліджень, а саме: проєкційні методи якісних досліджень, спостереження за споживачами, експертне опитування, вивчення фізичної реакції респондентів тощо.

В умовах сьогодення актуальним є використання on-line інструментарію для проведення різного роду досліджень, у тому числі й маркетингових. Це стало можливим завдяки вільному доступу до ресурсів мережі Інтернет [26]. Будь-яка методика, що застосовується в маркетингових дослідженнях, унаслідок розвитку суспільства, розширення меж використання комп'ютерних технологій може бути використана за допомогою мережі Інтернет.

Найпоширенішими технологіями мережі Інтернет є: On-line опитування, фокус-групи on-line, On-line панель, On-line спільноти споживачів тощо.

Для проведення *on-line опитування* використовують інструментарій, розміщений в мережі Інтернет [37]. Так, ефективніше проводяться дослідження, що створюються за допомогою on-line конструкторів, розташованих у мережі Інтернет: eQuestionnaire; WEBanketa; VirtualExS тощо. Такі конструктори допомагають залучити цільову аудиторію в зручний для користувача час, сприяють швидкому доступу до інформації, допомагають в її обробці та побудові діаграм шляхом експорту даних у табличний редактор EXCEL (VirtualExS) та інші аналітичні пакети.

На зазначених Інтернет-ресурсах можна конструювати та проводити опитування. Так, на сайті VirtualExS – сервері віртуальних досліджень (<http://virtualexs.ru/>), є конструктор Online-досліджень, що дає змогу легко і швидко створити професійне маркетингове дослідження, соціологічне опитування чи психологічний тест через звичайний браузер. На сайті наводяться шаблони всіх типів запитань, є умовне розгалуження питань,



рандомізація варіантів відповіді, питань і сторінок. Додатково можна завантажити зображення і логотип організації. Дослідження захищено паролем, є установка дати завершення і квоти респондентів і багато іншого. Позитивним моментом даного процесу є можливість запрошення респондентів через публікацію посилання на дослідження в блозі, на форумі або у поштової розсилці. Під час проведення опитування можна переглядати індивідуальні відповіді і статистику в реальному часі. Можна використовувати фільтри та отримувати будь-які зрізи з усіх питань дослідження, крос-таблиці. Зберігаються результати в колекції діаграм. Крім того, масив відповідей з усіх питань і варіантів відповіді, результатів психологічного тестування можна завантажити на свій комп'ютер для детального аналізу. Масив легко імпортується в статистичні пакети SPSS, Statistica, Excel тощо.

*Технологія проведення фокус-груп on-line* наступна. Кожному учасникові проекту на сайті видаються його унікальний логін і пароль, під яким він заходить на сайт для обговорення послуги, товару або сервісу. Подібне дослідження може проводитися кілька днів і охоплювати думки безлічі людей. Таким чином, компанія-виробник отримує інформацію про плюси/мінуси роботи продукту і разом з цим про потенційних клієнтів. Однак, є певні недоліки фокус-груп on-line. Перш за все, учасники позбавлені можливості протестувати продукт, а модератор не може спостерігати за їхньою поведінкою і реакцією [20].

*On-line панель.* Ефективна методика для опитування цільової аудиторії з рівнем проникнення Інтернету понад 50 % (як правило, міста-мільйонники). Для її проведення використовуються on-line-сервіси. Технологія представляє собою використання Інтернет-ресурсів для проведення опитування споживачів шляхом їх обов'язкової реєстрації на сайті для участі в дослідженні. Після реєстрації, якщо користувач відповідає певним критеріям, йому на e-mail висилається запрошення з зазначенням індивідуального посилання на опитування.

*On-line спільноти споживачів.* Об'єднання споживачів та інших категорій користувачів Інтернету за інтересами, наприклад, групи у соціальних мережах (мережеві об'єднання) [26; 27]. Механізми в сучасній економіці перебудовуються – посилюється орієнтація на споживача. Тепер клієнт виступає не тільки як пасивний користувач продукту, а висуває свої вимоги і висловлює певні побажання. Все це робить взаємодію між обома сторонами максимально ефективною. Технологічно цей процес здійснюється через Інтернет-портالي. Відбувається об'єднання споживачів, які оцінюють продукцію усіх можливих напрямів – від комп'ютерної техніки та автомобілів до оцінювання якості надання освітніх послуг навчальними закладами через утворення певних спільнот. Спільноти можуть бути відкритими і закритими. Відкриті направлені на дослідження громадської думки і орієнтовані, як правило, на типового споживача. Закриті ж, вхід в які можливий тільки за запрошенням, призначені для більш «вузької» групи

користувачів. Це можуть бути, наприклад, співробітники одного навчального закладу, які обговорюють недоліки в роботі ПТНЗ та перспективи його розвитку, таким чином вирішуючи проблеми в інтерактивному режимі.

Як приклад маркетингових технологій, наведемо технології здійснення SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Загальновідомо, що SWOT-аналіз є універсальним методом, який використовують при стратегічному плануванні діяльності будь-якої організації, у тому числі й навчального закладу. Суть його полягає у поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток навчального закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози) [16; 45]. Існує певна матриця SWOT-аналізу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Приклад заповнення матриці SWOT-аналізу

Середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<p><b>STRENGTHS</b> (сильні сторони):</p> <p>Сильний, згуртований колектив. Бажання навчатися. Достатня матеріально-технічна база. Задоволеність учасників навчально-виховного процесу. Високий рівень навчальних досягнень учнів. Достатня успішність участі у професійних конкурсах тощо.</p>	<p><b>WEAKNESSES</b> (слабкі сторони):</p> <p>Невисокий рівень позиціонування навчального закладу. Слабкий імідж навчального закладу. Відсутність презентаційної діяльності. Недостатній рівень професійної компетентності педагогічного колективу. Слабке стратегічне планування. Низька мотивація співробітників тощо.</p>
Зовнішнє середовище	<p><b>OPPORTUNITIES</b> (можливості):</p> <p>Поява нових освітніх потреб. Використання нових технологій. Запровадження додаткових послуг; Налагодження зв'язку з іншими освітніми організаціями, громадськістю тощо.</p>	<p><b>THREATS</b> (загрози):</p> <p>Нове нормативно-правове законодавство. Економічний спад. Відсутність фінансування. Слабка фандрайзингова діяльність. Зростання зовнішніх вимог до якості освіти тощо.</p>

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у навчальному закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як самого навчального закладу, так і йому подібних. Причому SWOT-аналіз не ставить на меті виявлення усіх чинників, що характеризують слабкі та сильні сторони і впливають на діяльність навчального закладу.

При здійсненні даного аналізу експерти рекомендують дотримуватися таких положень:

1. SWOT-аналіз – це аналітичний інструментарій для визначення стратегії розвитку навчального закладу.

2. Він є суб'єктивним, проте він не потребує ускладнення, а лише необхідно виділення об'єктивно головних тенденцій.

3. При здійсненні аналізу доцільно враховувати ключові фактори успіху і можливі напрями розвитку навчального закладу.

4. Для здійснення SWOT-аналізу необхідно вибрати основні тенденції (показники), які істотно впливають на розвиток навчального закладу і створення його позитивного іміджу. Розглядаються основні можливості і загрози.

5. Оцінювання діяльності навчального закладу за виділеними показниками (факторами) здійснюється тільки у порівнянні з очікуваннями споживачів освітніх послуг і діяльністю подібних навчальних закладів.

6. Оцінювання можливостей і загроз відбувається на основі ступеня їх впливу та взаємовпливу на розвиток навчального закладу.

7. Обов'язкове проведення ранжування показників (факторів).

8. Усі виділені показники (фактори) необхідно оформити у таблицю.

Найчастіше при здійсненні SWOT-аналізу проблемними моментами є не визначення фактора, а віднесення його до зовнішнього або внутрішнього середовища. За рекомендаціями фахівців ці труднощі можна подолати шляхом відповіді на запитання: чи може навчальний заклад його (фактор) контролювати? Якщо так, то його відносять до внутрішніх показників (факторів), якщо ні – до зовнішніх. Інші труднощі – це віднесення показника (фактора) або до сильної, або до слабкої сторони. Один і той же показник може виступати як сильним, так і слабким. Саме тому необхідно проводити деталізацію (декомпозицію) показника (фактора) [32].

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначаються мета й завдання діяльності навчального закладу та розробляється його конкретна стратегія.

Разом із SWOT-аналізом проводиться ще й PEST-аналіз. Це такий вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток навчального закладу. Найчастіше фахівці рекомендують його здійснювати першим [22]. Принципова різниця між зазначеними видами аналізу в тому, що SWOT-аналіз досліджує становище навчального закладу на ринку освітніх послуг – його можливості та загрози розвитку, а PEST-аналіз досліджує самі ринки: освітніх послуг і праці.

Здійснюється PEST-аналіз шляхом дослідження чотирьох показників [15; 20]:

1. Політичний показник (фактор впливу) – досліджується для того, щоб мати уявлення про розвиток державної політики в галузі освіти.

2. Економічний показник (фактор впливу) – дає змогу визначити

механізм розподілу фінансування галузі в основному на рівні держави, але можливо зробити аналіз і на рівні регіону. Для навчальних закладів це є одним із напрямів активного розвитку.

3. Соціальний показник (фактор впливу) – пов'язаний із з'ясуванням споживчих уподобань населення. Ним визначається розуміння суспільства про якість освіти, рівень розвитку підростаючого покоління, і у зв'язку з цим відбувається формування нового комплексу освітніх послуг, які у перспективі може надавати навчальний заклад.

4. Технологічний показник (фактор впливу) – дає можливість проаналізувати рівень технологічного прогресу та застосування технологій у навчальному процесі з метою своєчасної модернізації системи надання освітніх послуг.

PEST-аналіз має кілька різновидів:

– PESTLE-аналіз, що доповнений двома показниками (факторами) – правовим і екологічним;

– SLEPT-аналіз доповнено правовим фактором;

– STEEPLE-аналіз, який складається із соціально-демографічного, технологічного, економічного, аналізу навколишнього середовища, політичного, правового та етнічного показників. Також може враховуватися і географічний/геополітичний показник (фактор) [36].

Як і при SWOT-аналізі, в ході здійснення PEST-аналізу заповнюють відповідну таблицю (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Таблиця PEST-аналізу**

Політичні фактори	Економічний вплив
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації

За результатами проведених SWOT-аналізу та PEST-аналізу здійснюється формулювання місії навчального закладу. Під місією навчального закладу розуміють існування (призначення) навчального закладу, його відмінність від інших, йому подібних організацій, тобто місія навчального закладу – це чітке уявлення про те, яким він має бути і яких результатів йому необхідно досягти [31].

Для визначення місії необхідно дати відповідь на запитання: які освітні послуги може запропонувати навчальний заклад і на який контингент учнів він має орієнтуватися. При відповіді на це запитання необхідно визначити ресурсне забезпечення закладу та наявність загроз, які йому необхідно буде подолати (врахувати результати проведених SWOT- та PEST-аналізів).

Наступне – це визначення мети (SMART). За словником, мета – це результат діяльності, який уявляється у свідомості; бажаний кінцевий результат [38]. Ефективним засобом для перевірки якості визначення мети діяльності є акронім SMART:

S – specific – конкретна, чітко (точно) сформульована.

M – measurable – вимірювальна; ступінь досягнення мети можна виміряти. Мета повинна мати можливість вимірювання (перевірки) результату.

A – achievable – можлива для досягнення. Мета має бути здійсненою для конкретного виконавця.

R – realistic – реалістична, що відповідає контексту. Досягнення мети повинно бути забезпечене ресурсами.

T – timely – обмежена у часі. Не визначено час – немає мети, є мрія.

Крім зазначених вище, опановуються такі маркетингові технології та інструментарій<sup>3</sup>:

*маркетингові комунікації* – це процес взаємодії суб'єктів маркетингової системи з приводу узгодження і прийняття тактичних і стратегічних рішень у маркетинговій діяльності;

*реклама* – це інформація про споживчі властивості товарів і різних видів послуг з метою їх реалізації чи створення попиту на них;

*стимулювання збуту* (продажів) як форма просування товару (послуг) для зростання продажів. Серед прийомів і засобів стимулювання збуту найбільш ефективними є цінові знижки, купони, презентація товару, гарантії повернення грошей, продаж в кредит, премії, лотереї;

*особистий продаж* – вид просування товару, який передбачає особистий контакт продавця з покупцем, взаємодію, спілкування з покупцем, у процесі якого усно презентуються споживчі характеристики товару і приймається спільне рішення про можливість (неможливість) угоди, купівлі-продажу товару. На відміну від реклами цей засіб комунікації здійснюється у формі діалогу, а не монологу;

*наблік рілейшнз (PR)* – зв'язки з громадськістю. У сучасних умовах розвитку економіки, коли у великих комерційних проектах активну участь беруть широкі маси, врахування громадської думки стає неодмінною умовою забезпечення якості:

*прямий маркетинг* – особистий продаж як спосіб реалізації товару без посередників;

*продукт-плейсмент* – рекламний прийом, який полягає в тому, що реквізит у фільмах, телевізійних передачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або книгах має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт чи його логотип або згадується про його позитивні якості;

*інтернет-маркетинг* – це практика використання всіх аспектів реклами в Інтернеті для отримання відгуку від аудиторії, яка включає як творчі, так і технічні аспекти роботи в мережі Інтернет, у тому числі дизайн, розробку, рекламу і маркетинг.

Розвиток нових технологій і швидкість реалізації на їх основі принципово нових видів продукції та послуг призводить до того, що потреби

<sup>3</sup> Сучасні маркетингові технології [Електронний ресурс]. – режим доступу: ua-referat.com/Сучасні\_маркетингові\_Технології

споживачів і ситуація на ринку змінюються зі зростаючою швидкістю. Споживач диктує, що, коли і в якому вигляді він хоче отримати і найголовніше – за якою ціною.

Маркетинг розширює свої функції, тобто поряд з функціями дослідження, планування, стимулювання збуту й розподілу, з'являється функція взаємодії з покупцем.

Якщо раніше конкуренція полягала в основному у змаганні за ціною і якістю, в нових умовах – це конкуренція за швидкістю зміни продуктів і послуг. У зв'язку з цим технологія стає основною провідною силою, і визначає розвиток бізнесу.

Таким чином, для того, щоб визначитися з плануванням цілеорієнтованих змін, сформулювати мету діяльності ПТНЗ, необхідно здійснити певні маркетингові дії: провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; виявити сильні та слабкі сторони діяльності закладу; вивчити освітні потреби і бажання існуючих та потенційних споживачів послуг, що надає заклад або установа ПТО; здійснити моніторингову перевірку якості підготовки випускників; розробити стратегії та програми її реалізації.

Усе зазначене неможливо здійснити без моніторингових досліджень.

### ***1.5.2. Технології моніторингових досліджень***

Однією з вимог реформування системи ПТО є забезпечення її якості, що є досить важливим в умовах переходу України до ринкових відносин.

Вирішення зазначеної проблеми полягає в застосуванні в управлінні ПТНЗ моніторингу, який функціонально пов'язаний з усіма етапами управління і створює інформаційну основу прийняття управлінських рішень щодо організації, оптимізації та удосконалення освітнього процесу в ПТНЗ і установах. За допомогою моніторингових досліджень створюються науково обґрунтовані та постійно оновлювані інформаційні бази щодо якісного стану і тенденцій розвитку системи ПТО. Освітній моніторинг забезпечує педагогів, керівників ПТНЗ і органи управління якісною і своєчасною інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

Поняття «моніторинг» означає постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату. Як вже зазначалося, аналіз літературних джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до тлумачення цього поняття. Однак при різних підходах до розкриття процесу моніторингу, його суть пов'язана з інформаційною системою.

Автори праці «Моніторинг розвитку професійно-технічної освіти» Н. О. Величко, І. М. Савченко, В. В. Ягупов та ін. зазначають, що моніторинг ПТО – це система спостережень, оцінки, аналізу і прогнозу основних характеристик процесу ПТО, чи окремих його частин, елементів. У результаті проведення моніторингу ПТО можна, наприклад, виявити потреби

конкретного регіону у кваліфікованих робітниках певних професій, тенденції попиту на них та пропозиції, обґрунтування обсягів їхньої підготовки у ПТНЗ тощо [28, 137].

Мета моніторингу – своєчасне виявлення якісних і кількісних змін об'єкта, тенденцій збільшення чи зменшення, локалізації або активізації процесів, які відбуваються.

Отже, моніторинг за суттю – це інформаційна система, за процесом – створення умов для прийняття управлінського рішення, за результативністю – технологія оцінювання поточного стану об'єкта, його регулювання та прогнозування подальшого розвитку.

Як зазначає О. Олексюк, «моніторинг – це технологія з певною послідовністю дій, виконання яких є необхідним для досягнення поставленої мети» [34, 73]. Вчена вважає головною метою моніторингу збір інформації для вироблення стратегії і тактики вдосконалення діяльності учнів/слухачів, педагогічних працівників, навчально-виховного/виробничого процесу, ПТНЗ в цілому.

«Технологія» у перекладі з грецької означає «знання про майстерність». У тлумачному словнику це поняття розкривається у двох сенсах: по-перше, як сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій; по-друге, як сукупність способів обробки матеріалів, виготовлення виробів, проведення виробничих операцій тощо [41]. Донедавна це поняття застосовувалося суто для визначення технічних процесів. Нині воно використовується в педагогіці для означення позитивних цілеорієнтованих перетворень в освіті, у т. ч. за допомогою моніторингових досліджень.

Освітній моніторинг має свою специфіку: його функцією є не тільки надання інформації про стан освітньої системи, а й включення механізмів поточного регулювання, в т.ч. саморегулювання. Таким чином, моніторинг здійснює інформаційно-регулятивний супровід розвитку системи ПТО.

На думку Т. Лукіної [18], загальний алгоритм організації та проведення будь-якого моніторингового дослідження у галузі оцінювання якості освіти, незалежно від об'єкта дослідження та рівня проведення моніторингу (міжнародний, національний, регіональний, муніципальний, інституційний та локальний), повинен мати єдину структуру і складатися з послідовності певних етапів, створюючи своєрідну технологію:

I етап. Цілепокладання і планування дослідження:

1. Виокремлення і формулювання освітньої проблеми, що вивчатиметься.

2. Визначення мети і завдань конкретного дослідження.

3. Визначення об'єкта (ів) дослідження.

4. Розрахунок і формування вибірки, оцінка її репрезентативності. На інституційному рівні (в окремому навчальному закладі) побудова репрезентативної вибірки за загальними статистичними правилами проводиться не завжди, оскільки загальна кількість учасників обмежена.

Побудова репрезентативної вибірки на цьому рівні можлива при проведенні наскрізного єдиного дослідження із залученням усіх категорій учнів, педагогічних працівників і батьків.

5. Побудова графіка дослідження:

- а) визначення термінів і процедур дослідження;
- б) підбір та підготовка (навчання) координаторів дослідження.

6. Визначення показників і критеріїв оцінювання.

7. Вибір методів дослідження.

II етап. Розроблення інструментарію:

1. Розроблення інструментарію відповідно до визначених попередньо методів і завдань дослідження:

а) створення тестів, експертиза та апробація їх, одержання стандартизованого тесту;

б) розробка анкет, експертиза та апробація їх з подальшим коригуванням за результатами апробації;

в) підготовка інших інструментів вимірювання відповідно до об'єкта дослідження і завдань (планів інтерв'ю, кваліметричних моделей тощо).

2. Підготовка інструктивно-методичних матеріалів для координаторів дослідження усіх рівнів та учасників дослідження.

3. Вибір статистичних і математичних методів обробки та обчислення одержаної інформації.

III етап. Проведення дослідження:

1. Пілотне дослідження (опрацювання технологій, послідовності процедур, підготовка учасників, проведення інструктажу).

2. Основне дослідження (збір інформації, яка буде в основі аналітичних висновків, і прийняття управлінського рішення про об'єкт).

IV етап. Збір та обробка результатів.

V етап. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження:

1. Узагальнення статистичної інформації, її аналіз та інтерпретація.

2. Виявлення та оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

3. Вироблення рекомендацій щодо організації корекційної роботи, спрямованої на усунення негативних факторів, визначення шляхів і напрямів розвитку системи освіти певного рівня, формування освітньої політики тощо.

Другий етап наведеної вище технології присвячений виробленню інструментарію моніторингового дослідження. В освітньому моніторингу в межах адаптивного управління своєрідним інструментарієм, який виконує функції вимірювання, порівняння, визначення середньовиважених величин, є факторно-критеріальна модель, розроблена на основі кваліметричного підходу. Особливістю цієї моделі є те, що її зміст складається з нормативних вимог до діяльності досліджуваного об'єкта, ступінь виконання яких вимірюється умовними балами. Тому таку модель ще називають кваліметричною, або кваліметричним стандартом, оскільки в ній зібрані всі унормовані вимоги до цілей досліджуваного об'єкта, завдань, структури, діяльності, продукту цієї діяльності тощо.



Для розроблення такого інструментарію ми визначили певну технологію, що передбачає послідовність дій [10, 88]:

1. На підґрунті загальної структури діяльності досліджуваного об'єкта визначаються характерні показники цієї діяльності, які складають основу моделі.

2. Декомпозуючи загальні цілі діяльності, встановлюються її напрями.

3. Декомпозуючи кожний напрям за допомогою визначення часткових цілей конкретної управлінської структури, визначаються критерії першого порядку.

4. Критерії другого порядку добираються на місцях, розкриваючи вимоги до кожного критерію першого порядку.

5. Визначення вагомості кожного параметра, фактора, критерію першого порядку здійснюється методом експертної оцінки або ранжуванням (метод Дельфі).

6. Оформлення моделі діяльності (стандарту) у вигляді окремих карток.

Наведена нижче кваліметрична модель оцінювання рівня сформованості культури цільового управління керівника закладу освіти має три складові: теоретичну (перший факторно-критеріальний горизонт), практичну (другий факторно-критеріальний горизонт), і результативну (третій факторно-критеріальний горизонт) [40]. Вагомість факторів і критеріїв розподілено рівномірно з невеликою перевагою результативних складників (табл. 1.5).

Ступінь виявлення критеріїв визначається за допомогою експертної оцінки або обчисленням індексу наявного стану до бажаного (відношення кількості виявлених вимог у діяльності до загальної кількості вимог). При цьому здійснюється опора на встановлену шкалу: практично відповідає висунутим вимогам – 1,00; відповідає більш як на половину – 0,75; відповідає на половину 0,5; відповідає менш як на половину – 0,25; практично не відповідає – 0,00.

Таблиця 1.5

**Кваліметрична модель оцінювання рівня сформованості культури цільового управління керівника ПТНЗ**

Фактори	Вагомість факторів	Критерії	Вагомість критеріїв	Ступінь проявлення критеріїв оцінювання	Ступінь виявлення факторів
1. Ступінь опанування теоретико-методологічними засадами цільового управління в межах стратегічного	0,33	1) теоретичними знаннями стратегічного менеджменту	0,33	$K_1=$	$\Phi_1=$
		2) методологічними знаннями суті цільового управління	0,33	$K_2=$	

менеджменту, а саме:		3) знаннями технології формування цілеорієнтованої поведінки	0,34	K <sub>3=</sub>	
2. Ступінь засвоєння навичок культури цільового управління, зокрема формування якостей практичної діяльності:	0,33	4) особистісного характеру: людяності, витривалості, системного цілеутворення діяльності; цілеспрямованості на основі рефлексивного аналізу результатів поточного відстеження; ціледосягнення	0,33	K <sub>4=</sub>	Φ <sub>2=</sub>
		5) ділового характеру: лідерсько-організаційних; комунікативних та інтерактивних; вимогливості у поєднанні з адаптивністю та стресостійкістю поведінки	0,33	K <sub>5=</sub>	
		6) професійного характеру: конструктивного проектування організаційної структури ПТНЗ; розробки місії, стратегічної мети та декларації цілей в діяльності ПТНЗ; стандартизації посадових обов'язків та вимог кожного робочого місця; мотивації цілеорієнтованої професійної діяльності працівників ПТНЗ	0,34	K <sub>6=</sub>	
3. Ступінь сформованості управлінської культури керівника на засадах цільового управління, що визначається через:	0,34	7) виявлення культури цільового управління: цілеорієнтована управлінська діяльність керівника; застосування в кадровій роботі квадрати принципів цільового управління; постійний моніторинговий супровід діяльності працівників і соціально-професійної підготовленості випускників для забезпечення змагальності та цілеорієнтованої мотивації колективу закладу; винагорода працівників на основі ступеня досягнення мети та соціальної справедливості	0,33	K <sub>7=</sub>	Φ <sub>3=</sub>
		8) розвиток культури цільового управління ПТНЗ: позитивна динаміка рівня сформованості КЦУ на документально-інформаційній основі; позитивна динаміка рівня сформованості КЦУ на соціолого-інформаційній основі	0,33	K <sub>8=</sub>	
		9) результат сформованості культури цільового управління ПТНЗ: зміна іміджу закладу; забезпечення конкурентоспроможності ПТНЗ на ринку освітніх послуг; забезпечення конкурентоспроможності педагогів та випускників на ринку праці	0,34	K <sub>9=</sub>	
Результуюче значення	1,00				Φ <sub>рез.=</sub>

Ступінь виявлення факторів обчислюється за такими формулами:

$$\Phi_1 = 0,33 \cdot (K1 \cdot 0,33 + K2 \cdot 0,33 + K3 \cdot 0,34) \quad (1);$$

$$\Phi_2 = 0,33 \cdot (K4 \cdot 0,33 + K5 \cdot 0,33 + K6 \cdot 0,34) \quad (2);$$

$$\Phi_3 = 0,34 \cdot (K7 \cdot 0,33 + K8 \cdot 0,33 + K9 \cdot 0,34) \quad (3);$$

$$\Phi_{рез.} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 \quad (4)$$

Ми розглянули технологію визначення рівня сформованості культури цільового управління керівника ПТНЗ, що зазвичай використовують управлінські структури, яким підпорядкований заклад. Це необхідно при вивченні основ цільового управління, коли ПТНЗ працює над зазначеним питанням для його запровадження в діяльність закладу. Проводячи моніторинг рівня сформованості культури цільового управління керівників ПТНЗ регіону (міста, області), можна зробити висновки про ступінь його прояву в управлінській діяльності і визначити невикористані резерви для наступного коригування.

На локальному рівні (рівень ПТНЗ) використовуються кваліметричні моделі для вимірювання якості професійної діяльності педагогічних працівників, їхніх особистих якостей і схильностей, а також для вимірювання якісних характеристик учнів ПТНЗ.

Зусиллями вітчизняних учених Г. Дмитренка, В. Олійника, О. Ануфрієвої, В. Медведя та ін. створено методичну основу для оцінювання основних параметрів гармонійно розвиненої особистості, які характеризують кількісною мірою (на основі кваліметричних вимірів) не тільки освіченість через оцінку знань, навичок, умінь, а й моральність та фізичне здоров'я [7; 8; 9; 10; 24; 25; 35].

З метою якісної характеристики педагогічних кадрів розроблена факторно-критеріальна модель оцінювання рівня гармонійного розвитку викладачів і майстрів виробничого навчання, що орієнтовно враховує два параметри: моральність і фахову освіченість.

За фактори була прийнята «складна» якість, що характеризує працівника. Перший фактор – рівень моральності (або людяності) – передбачає готовність працівника прийти на допомогу своєму колезі. Це інтегральна якість, вона може декомпозиватися на складники характеристики.

Критерієм оцінювання цього фактора обрано ступінь готовності надання допомоги.

Перший ступінь відповідає вимозі «із задоволенням допомагати колегам» й оцінюється балом – 1,0 (5/5).

Другий ступінь передбачає завжди надавати допомогу, навіть якщо не хочеться це робити, й оцінюється балом – 0,8 (4/5).

Третій ступінь зазначає нерегулярну допомогу, оцінюється балом – 0,6 (3/5).

Четвертий ступінь зазначає нерегулярну й неохочу допомогу, оцінюється балом – 0,4 (2/5).

П'ятий ступінь фіксує відсутність допомоги, уникнення її й оцінюється

балом – 0,0.

Таким же чином виділяються критерії та розрахунки їх значень в інших кваліметричних моделях.

Нижче подаються таблиці-макети моделей для діагностичного супроводу гармонійного розвитку викладачів і майстрів виробничого навчання (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Модель оцінювання гармонійного розвитку викладачів  
і майстрів виробничого навчання**

Фактори	Критерії факторів гармонійності	Значущість критеріїв
1. Рівень моральності (людяності)	1. Із задоволенням допомагає колегам.	1,0
	2. Завжди надає допомогу, хоча й неохоче.	0,8
	3. Надає допомогу часто, але не завжди охоче.	0,6
	4. Надає допомогу неохоче і не дуже часто.	0,4
	5. Уникає ситуації допомоги.	0,0
2. Рівень культури взаємовідносин	1. Ввічливий, створює сприятливі умови в колективі.	1,0
	2. Намагається бути ввічливим і тактовним.	0,8
	3. Намагається бути ввічливим, зрідка буває нетактовним.	0,6
	4. Зрідка буває ввічливим, дозволяє собі нетактовність.	0,4
	5. Грубий і нетактовний у відносинах із людьми.	0,0
3. Рівень професійного розвитку	1. Має глибокі знання й професійні навички з виконуваної роботи, може надавати консультації.	1,0
	2. Має достатні професійні знання й навички.	0,8
	3. Має достатні знання, але не завжди може їх застосувати для вирішення практичних завдань.	0,6
	4. Має недостатні знання і навички.	0,4
	5. Не має в достатній мірі професійних знань і навичок.	0,0
4. Ступінь усвідомленості мети закладу	1. Завжди узгоджує свої потреби з метою закладу. Охоче займається суспільною роботою.	1,0
	2. Часто узгоджує свої потреби з метою закладу. Суспільну роботу виконує за потребою.	0,8
	3. Не дуже часто узгоджує свої потреби з метою закладу. Справляється з громадськими дорученнями.	0,6
	4. Зрідка узгоджує свої потреби з метою закладу. Неохоче виконує громадські доручення.	0,4
	5. Практично не узгоджує свої потреби з метою закладу. Ігнорує суспільну роботу	0,0

Для визначення якості «здатність працівника займати конкретну посаду» також розроблена спеціальна кваліметрична модель (табл. 1.7)

Таблиця 1.7

**Кваліметрична модель оцінювання здатності працівників (фахівців) до  
управлінсько-організаторської діяльності**

Фактори, що характеризують здібності		Вагомість	Критерії факторів	Значущість критеріїв
1	Якість лідера (здатність вести за собою людей, брати на себе відповідальність). Яскраво виражена воля. Чітка послідовність суджень і вчинків.	0,30	1. Виявляються систематично більшою мірою.	1,0
			2. Виявляються часто, але не завжди явно.	0,8
			3. Виявляються тільки в особливих випадках.	0,6
			4. Виявляються зрідка.	0,3
			5. Не виявляються.	0,0
2	Якості організатора (здатність правильно призначати працівників, розподіляти обов'язки і стимулювати діяльність інших).	0,25	1. Виявляються в усіх ситуаціях.	1,0
			2. Виявляються в різних ситуаціях.	0,8
			3. Виявляються, але не так часто.	0,6
			4. Виявляються зрідка.	0,3
			5. Не виявляються.	0,0
3	Цілеспрямованість і активність (здатність виділяти головні цілі й досягати їх, орієнтуватися в найскладніших ситуаціях).	0,20	1. Виявляються постійно в усіх ситуаціях.	1,0
			2. Виявляються часто.	0,8
			3. Виявляються зрідка.	0,4
			4. Не виявляються.	0,0
4	Сприйнятливість і кмітливість (уміння «все схоплювати на льоту» і знаходити швидке рішення).	0,15	1. Виявляються постійно в усіх ситуаціях.	1,0
			2. Виявляються часто.	0,8
			3. Виявляються періодично.	0,4
			4. Не виявляються.	0,0
5	Самовдосконалення (здатність систематично підвищувати свій професійний рівень).	0,10	1. Виявляються постійно.	1,0
			2. Виявляються часто.	0,8
			3. Виявляються зрідка.	0,4
			4. Не виявляються.	0,0
Усього		1,00		

Для проведення моніторингу ми розробили кваліметричні моделі (моделі-вимоги), за допомогою яких стає можливим формування і визначення рівня досягнення кінцевих цілей трудової діяльності педагогічного колективу ПТНЗ (табл. 1.8–1.10). Ці моделі є спрощеним варіантом оцінювання якостей особистості.

Під час створення моделі ми виходили з того, що набір деяких критеріїв хоч і не зовсім досконалий, але все ж дає змогу спостерігати й оцінювати той чи інший бік моральності.

**Модель оцінювання рівня творчого розвитку особистості**

Фактори творчості	Значущість факторів	Критерії факторів	Значущість критеріїв
1. Ступінь креативності (здатності продукувати нові ідеї, гіпотези, способи розв'язання проблеми, виявляти винахідливість)	0,30	Спостерігається часто. Спостерігається, але нечасто. Спостерігається зрідка. Ніколи не спостерігається	1,0 0,7 0,4 0,0
2. Ступінь інтуїції (здатності знаходити правильні рішення без усвідомлення засобів та способів досягнення)	0,28	Виявляється часто й ефективно. Виявляється нечасто, але ефективно. Виявляється зрідка і малоефективно. Ніколи не виявляється.	1,0 0,7 0,4 0,0
3. Ступінь творчої уяви (здатність до самостійного створення нових образів, що реалізуються в оригінальних та цінних продуктах діяльності)	0,26	Виявляється часто. Виявляється, але нечасто. Виявляється зрідка. Ніколи не виявляється.	1,0 0,7 0,4 0,0
4. Ступінь асоціативності мислення (здатності використовувати різні асоціації, зокрема аналогії, у процесі розв'язування проблем)	0,16	Виявляється часто, ефективно використовується. Виявляється нечасто, але ефективно. Виявляється нечасто і малоефективно. Зрідка виявляється. Ніколи не виявляється	1,0 0,8 0,5 0,3 0,0
Разом	1,00		

У моделі, що наведена у табл. 1.9, ми виходили з того, що головною ознакою моральності, яку покладено в основу формування її чинників, є повага особи до інших людей.

**Факторно-критеріальна модель оцінювання рівня морального розвитку особистості**

Фактори моральності	Значущість факторів	Критерії факторів моральності	Значущість критеріїв
1. Рівень людяності	0,30	Охоче допомагає товаришам (колегам) по навчанню та роботі. Допомагає, хоча не завжди охоче. Допомагає досить неохоче і не дуже часто. Не любить допомагати ніколи і нікому.	1,0 0,8 0,4 0,0
2. Рівень надійності	0,25	Завжди виконує свої обіцянки. Частіше виконує, ніж не виконує. Частіше не виконує, ніж виконує. Ніколи не виконує обіцянок.	1,0 0,8 0,4 0,0
3. Рівень вихованості	0,20	Ввічливий, створює сприятливий мікроклімат у колективі. Досить ввічливий, зрідка дозволяє собі нетактовність стосовно колег. Дозволяє собі грубощі та нетактовність стосовно інших. Завжди грубий та нетактовний у взаєминах із людьми, створює навколо себе нестерпну ситуацію.	1,0 0,8 0,4 0,0
4. Рівень трудової етики	0,15	Завжди високо та якісно виконує доручену йому роботу. Працьовитий, зрідка допускає помилки, які виправляють інші. Працює спроквола, незрідка підводить інших. Зневажає працю, уникає її.	1,0 0,8 0,3 0,0
5. Рівень свідомості	0,10	Займається громадською діяльністю, потрібною колективу, виконує її ефективно. Справляється з дорученнями. Мало та неохоче займається громадською діяльністю. Ігнорує громадську роботу.	1,0 0,8 0,3 0,0
Разом	1,00		

- 0,00 – критерій фактично не має проявлення;  
0,25 – критерій має незначне проявлення;  
0,50 – критерій проявляється в межах 40% – 60% вимог;  
0,75 – критерій проявляється в межах 61% – 75% вимог;  
1,00 – критерій проявляється в межах 76% – 100% вимог.

Для керівника ПТНЗ є важливою інформація про стан професійної діяльності педагогічних працівників, зокрема майстрів виробничого навчання. Проводячи моніторинг динаміки якості професійної діяльності майстрів виробничого навчання, керівник ПТНЗ може вчасно попередити відхилення у виконанні освітніх стандартів, плану роботи закладу, зможе особистісно-орієнтовано «вирощувати кадри», надаючи адресну допомогу тощо. Для здійснення моніторингу пропонується така кваліметрична модель (табл. 1.10):

Таблиця 1.10

**Кваліметрична модель професійної діяльності  
майстра виробничого навчання ПТНЗ**

фактор - Ф	вагомість	критерії	вагомість	коефіцієнт відповідності	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Безперервна освіта майстра виробничого навчання	0,20	1. Методологічна грамотність	0,35	K1		0	0,00
		2. Рівень професійної підготовки майстра виробничого навчання	0,34	K2		0	
		3. Рівень психолого-педагогічної підготовки майстра в/н	0,31	K3		0	
2. Здійснення виробничого навчання	0,20	4. Моделювання занять виробничого навчання	0,20	K4		0	0,00
		5. Якість проведення занять виробничого навчання	0,21	K5		0	
		6. Ступінь забезпечення охорони праці та безпечного ведення робіт у процесі виробничого навчання	0,19	K6		0	
		7. Своєчасність виплати грошових сум за роботи учнів на виробничій практиці	0,19	K7		0	
		8. Рівень професійної підготовки та вихованості учнів	0,21	K8		0	
3. Ведення документації	0,20	9. Планування процесу виробничого навчання, плану виховної роботи в закріпленій групі, плану підтримки здоров'я учнів	0,36	K9		0	0,00
		10. Ведення журналів	0,20	K10		0	
		11. Виконання навчального плану і програм виробничого навчання	0,24	K11		0	
		12. Забезпечення своєчасного оформлення документації з боку учнів	0,20	K12		0	
4. Підтримка корпоративної культури ПТНЗ	0,20	13. Виконавча дисципліна	0,30	K13		0	0,00
		14. Вмотивованість виконання функціональних обов'язків	0,40	K14		0	
		15. Збереження позитивного мікроклімату	0,20	K15		0	
		16. Виявлення та розвиток творчої ініціативи	0,10	K16		0	
5. Соціальна активність майстра виробничого навчання	0,20	17. Участь у виставках технічної творчості	0,17	K17		0	0,00
		18. Участь у конкурсах професійної майстерності	0,20	K18		0	
		19. Участь у методичній роботі ПТНЗ	0,23	K19		0	



		20. Участь у професійній орієнтації молоді та наборі груп ПТНЗ	0,18	K20		0	
		21. Ступінь забезпечення комунікативних зв'язків з батьками й громадськістю	0,22	K21		0	
<b>Загальна оцінка</b>	1,00						0,00

В умовах ринкової трансформації суспільства особлива увага приділяється підвищенню конкурентоспроможності випускників ПТНЗ із урахуванням їхніх фізичних кондицій [23].

Кваліметрична модель оцінювання рівня фізичного розвитку учнів містить відповідні фактори й критерії, визначені за результатами аналізу нормативно-правових документів та наукової літератури (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Факторно-критеріальна модель оцінювання рівня фізичного розвитку та здоров'я учнів ПТНЗ (для юнаків)**

Фактори здоров'я та фізичного розвитку	Значущість факторів	Критерії факторів	Значущість критеріїв
1. Рівень загальної витривалості (для юнаків)	0,29	Високий: менший за 9,41. Вищий середнього: 9,42-10,48. Середній: 10,49-11,19. Нижчий середнього: 11,20-15,30. Низький: більший за 15,30.	0,0 0,8 0,6 0,4 0,2
2. Рівень відносної маси (відхилення від розрахункового оптимуму, %)	0,23	Нормальний: від 0 до 9. Надлишкова маса: 10-30. Ожиріння - I ступінь: 31-50. Ожиріння - II ступінь: 51-69. Ожиріння - III ступінь: понад 69.	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2
3. Рівень адаптаційного потенціалу (умовно дорівнює одиниці)	0,18	Задовільний: 2,11 і нижчий. Функціонально напружений: 2,12-3,20. Незадовільний: 3,21-4,30. Зрив адаптації: понад 4,30	1,0 0,6 0,4 0,2
4. Рівень загального швидкісно-силового потенціалу (умовно дорівнює 3 балам)	0,12	Високий: більший за 22. Вищий середнього: 18-22. Середній: 14-17. Нижчий середнього: 8-13. Низький: менший за 8.	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2
5. Рівень фізичної працездатності (умовні одиниці)	0,09	Високий: понад 1,4999. Вищий середнього: 1,4998-0,976. Середній: 0,975-0,825. Нижчий середнього: 0,824-0,676. Низький: менший за 0,676.	1,0 0,8 0,6 0,4 0,2
6. Рівень бронхіальної прохідності (% життєвої місткості легень)	0,05	Нормальний: до 5. Трохи підвищений: від 5 до 15. Підвищений: понад 15.	1,0 0,6 0,3
7. Рівень бронхіальної прохідності (% життєвої місткості легень)	0,04	Бронхоспазму немає: 80 і більше. Слабкий бронхоспазм: 79-65. Середній бронхоспазм: 64-56. Різкий бронхоспазм: менший за 56.	1,0 0,7 0,5 0,3

Разом:	1,00		
--------	------	--	--

Важливим у роботі ПТНЗ є оцінка його діяльності в цілому (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Відповідність показників орієнтовним критеріям оцінювання результатів діяльності ПТНЗ, підприємства, організації, установи, що надає освітні послуги у сфері ПТО**

обла

сті (міста)

(повна назва ПТНЗ)

Блоки критеріїв	Пріоритетність блоків	Розділи критеріїв	Пріоритетність розділів	Критерії	Пріоритетність критеріїв	Номер коефіцієнта відповідності	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка розділів	Часткова оцінка блоків		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1. Рівень забезпечення обов'язкових умов діяльності ПТНЗ	0,24	1. Організаційно-правові засади діяльності ПТНЗ	0,20	1. Ступінь відповідності установчих документів ПТНЗ вимогам нормативних документів	0,25	K1	1,00	0,25	0,19	0,21		
				2. Відсоток професій, за якими ведеться підготовка до ліцензованої їх кількості	0,25	K2	0,90	0,23				
				3. Відсоток атестованих професій від загальної кількості ліцензованих	0,25	K3	0,85	0,21				
				4. Ступінь відповідності діяльності ПТНЗ заявленому статусу на рівні вимог державних стандартів ПТО	0,25	K4	1,00	0,25				
		2. Формування контингенту учнів (слухачів)	0,20	5. Ступінь виконання плану прийому та підготовки кваліфікованих робітників	0,20	5. Ступінь виконання плану прийому та підготовки кваліфікованих робітників	0,20	K5	0,95	0,19	0,18	
						6. Ступінь відповідності правил прийому учнів (слухачів) до навчального закладу Типовим правилам	0,20	K6	1,00	0,20		
						7. Ступінь відповідності контингенту учнів (слухачів) ліцензійному обсягу ПТНЗ	0,10	K7	1,00	0,10		
						8. Відсоток відрахування учнів (слухачів)	0,10	K8	0,00	0,00		

			9. Відсоток відрахування учнів (слухачів) за невиконання навчальних планів і програм	0,20	K9	1,00	0,20	
			10. Ступінь відповідності ведення ПТНЗ ділової документації щодо прийому та руху контингенту учнів (слухачів) нормативним вимогам	0,20	K10	0,95	0,19	
	3. Ефективність використання ПТНЗ педагогічного потенціалу	0,20	11. Відсоток забезпеченості викладачами з предметів ПТП <sup>4</sup>	0,14	K11	0,90	0,13	0,17
			12. Відсоток відповідності фахової освіти викладачів з предметів ПТП	0,12	K12	0,95	0,11	
			13. Ступінь забезпеченості майстрами (інструкторами) виробничого навчання (відповідно до їх штатної чисельності)	0,12	K13	0,98	0,12	
			14. Відсоток відповідності фахової освіти майстрів (інструкторів) виробничого навчання (відповідно до їх штатної чисельності)	0,16	K14	0,70	0,11	
			15. Відсоток викладачів із предметів ПТП, які мають кваліфікаційну категорію «спеціаліст I категорії», «спеціаліст вищої категорії»	0,11	K15	0,40	0,04	
			16. Відсоток майстрів (інструкторів), які мають педагогічне звання, першу і другу категорії (відповідно до їх штатної чисельності)	0,08	K16	0,95	0,08	
			17. Наявність та своєчасність виконання плану заходів щодо підвищення кваліфікації, стажування та атестації педагогічних працівників	0,15	K17	1,00	0,15	
			18. Відсоток відповідності кваліфікації (розряду) майстрів, інструкторів ліцензійним умовам	0,12	K18	1,00	0,12	

<sup>4</sup> ПТП – професійно-теоретична підготовка



				31. Ступінь забезпеченості основними обов'язковими засобами навчання, необхідними для виконання навчальних планів і програм	0,16	K3 1	1,00	0,16			
2. Рівень можливості здійснення ПТНЗ навчально-виробничої діяльності	0,24	5. Організація навчально-виховного процесу, навчально-методичної і наукової роботи: 5.1. Стан організації навчально-виробничої діяльності	0,25	32. Ступінь відповідності організації навчально-виробничої діяльності вимогам Положення про організацію навчально-виробничого процесу	0,20	K3 2	0,98	0,20	0,20	0,20	0,18
				33. Ступінь відповідності планування навчально-виробничої діяльності вимогам нормативно-правових актів	0,20	K3 3	1,00	0,20			
				34. Ступінь виконання робочих навчальних планів та програм із професійно-практичної підготовки	0,20	K3 4	1,00	0,20			
				35. Ступінь виконання робочих навчальних планів та програм із професійно-теоретичної підготовки	0,20	K3 5	1,00	0,20			
				36. Рівень організації системи внутрішнього контролю за здійсненням навчально-виробничої діяльності	0,20	K3 6	0,01	0,00			
				5.2. Стан організації навчально-виховної діяльності та соціального захисту учасників навчально-виховного процесу	0,20	37. Рівень правової свідомості учнів	0,25	K3 7	0,75	0,19	0,17
		38. Рівень організації навчально-виховної діяльності	0,25	K3 8		1,00	0,25				
		39. Рівень соціального захисту учасників навчально-виховного процесу	0,25	K3 9		0,75	0,19				
		40. Ступінь розвитку соціально-побутової сфери, житлово-побутових умов та соціального захисту учнів	0,25	K4 0		0,94	0,24				
				5.3. Рівень методичного та дидактичного забезпечення навчально-виховного процесу	0,25	41. Ступінь забезпечення ПТНЗ підручниками, посібниками, довідковою літературою, методичними рекомендаціями щодо викладання навчальних предметів та організації практичної підготовки учнів (слухачів)	0,34	K4 1	0,71	0,24	0,18

			42. Рівень використання електронних освітніх ресурсів у навчальному процесі (відповідно до кількості працюючих викладачів, майстрів, інструкторів)	0,34	K4 <sub>2</sub>	0,68	0,23		
			43. Ступінь розроблення педагогічними працівниками навчально-методичної літератури, що використовується в навчальному процесі	0,32	K4 <sub>3</sub>	0,75	0,24		
		5.4. Стан охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників навчально-виховного процесу	44. Наявність служби охорони праці чи відповідальної особи	0,15	K4 <sub>4</sub>	0,75	0,11	0,2 <sub>1</sub>	
			45. Ступінь врахування питань охорони праці у колективному договорі та посадових інструкціях	0,15	K4 <sub>5</sub>	0,96	0,14		
			46. Рівень організації навчання та перевірки знань з охорони праці й безпеки життєдіяльності учнів, слухачів і працівників	0,17	K4 <sub>6</sub>	0,98	0,17		
			47. Стан проведення інструктажів з охорони праці та безпеки життєдіяльності, їх обліку	0,17	K4 <sub>7</sub>	0,64	0,11		
			48. Ступінь забезпечення учнів, слухачів, працівників ПТНЗ засобами індивідуального захисту відповідно до діючих нормативів	0,18	K4 <sub>8</sub>	0,84	0,15		
			49. Ступінь дотримання учасниками навчально-виховного процесу вимог охорони праці та безпеки життєдіяльності*	0,18	K4 <sub>9</sub>	0,07	0,01		
3. Рівень результативності здійснення ПТНЗ навчально-виробничої діяльності	0,28	6. Якість підготовки учнів, слухачів. 6.1. Рівень навчальних досягнень учнів, слухачів із професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки	50. Відсоток учнів, слухачів (від їх загальної кількості), які виконали ККЗ з професійно-теоретичної підготовки:		K5 <sub>0</sub>	0,00	0,13	0,3 <sub>4</sub>	0,2 <sub>0</sub>
			– на початковому рівні*	0,10		0,07	0,01		
			– на достатньому і високому рівнях	0,20		0,62	0,12		
			51. Відсоток учнів, слухачів (від їх загальної кількості), які виконали ККЗ з професійно-практичної підготовки:		K5 <sub>1</sub>		0,14		
			– на початковому рівні*	0,10		0,05	0,01		

				– на достатньому і високому рівнях	0,20		0,68	0,14		
				52. Ступінь розбіжності показників навчальних досягнень самоаналізу і ККЗ:*		K5 2		0,40		
				– з професійно-теоретичної підготовки	0,20		1,00	0,20		
				– з професійно-практичної підготовки	0,20		1,00	0,20		
		6.2. Підсумкові результати	0,50	53. Відсоток учнів, слухачів (від їх загальної кількості), які виконали пробні кваліфікаційні роботи на достатньому і високому рівнях	0,20	K5 3	0,67	0,13	0,3 7	
				54. Відсоток учнів, слухачів (від їх загальної кількості), які склали державну кваліфікаційну атестацію на достатньому і високому рівнях	0,20	K5 4	0,84	0,17		
				55. Відсоток випускників (від їх загальної кількості), що одержали встановлені кваліфікаційні розряди	0,20	K5 5	0,95	0,19		
				56. Відсоток працевлаштованих випускників	0,15	K5 6	0,82	0,12		
				57. Відсоток працевлаштованих випускників за отриманою професією	0,15	K5 7	0,72	0,11		
				58. Відсоток випускників (від їх загальної кількості), які отримали дипломи з відзнакою	0,10	K5 8	0,13	0,01		
4. Рівень управлінської, фінансово-господарської та комерційно-виробничої діяльності ПТНЗ	0,24	7. Рівень управлінської діяльності	0,50	59. Наявність розробленої та затвердженої Концепції розвитку ПТНЗ	0,20	K5 9	1,00	0,20	0,4 6	0, 2 2
				60. Ступінь відповідності планування діяльності навчального закладу вимогам Положення про організацію навчально-виробничого процесу	0,20	K6 0	1,00	0,20		
				61. Ступінь системності внутрішнього контролю (відповідність плану роботи, тем педагогічної ради виданим наказам)	0,20	K6 1	0,75	0,15		
				62. Стан виконаних рішень, що були прийняті за результатами внутрішнього контролю (рішення педради, накази,	0,20	K6 2	0,82	0,16		

			розпорядження)						
			63. Стан співпраці з соціальними партнерами та роботодавцями	0,20	К6 3	1,00	0,20		
		8.Рівень організації фінансово-господарської та виробничо-комерційної діяльності	0,50	64. Відповідність використання коштів спеціального фонду статутній діяльності закладу державної форми власності/прибутку для суб'єктів ПТО інших форм власності	0,25	К6 4	0,98	0,25	0,4 4
			65. Відсоток заборгованості за надання освітніх послуг та зданий в оренду приміщень *	0,25	К6 5	0,90	0,23		
			66. Стан впровадження енергозберігаючих технологій водо-, енергоресурсів та рівень впровадження енергозберігаючих технологій	0,25	К6 6	0,75	0,19		
			67. Рівень своєчасності усунення недоліків та порушень (відповідно до актів перевірок)	0,25	К6 7	0,92	0,23		
Загальна оцінка	1,00		1,00			Блок 1	0,8 8	0, 8 1	
			1,00			Блок 2	0,7 6		
			1,00			Блок 3	0,7 0		
			1,00			Блок 4	0,9 0		

Подана вище таблиця є кваліметричним стандартом, оскільки містить критерії оцінювання діяльності закладів та установ, що надають освітні послуги у сфері ПТО. Критерії структуровані за чотирма блоками:

I. Рівень забезпечення обов'язкових умов діяльності ПТНЗ.

II. Рівень можливості здійснення ПТНЗ навчально-виробничої діяльності.

III. Рівень результативності здійснення ПТНЗ навчально-виробничої діяльності.

IV. Рівень управлінської, фінансово-господарської та комерційно-виробничої діяльності ПТНЗ.

У таблиці блоки розміщені в першій графі. У другій графі містяться розділи критеріїв, у третій – відповідні критерії до кожного розділу (всього – 67).

Така структура «Орієнтовних критеріїв» дає змогу більш повно і об'єктивно оцінити діяльність ПТНЗ, відповідно до вимог законодавства про освіту, під час проведення державної атестації, внутрішнього контролю



(самоаналізу) або комплексної перевірки навчального закладу.

Об'єктивність оцінювання роботи ПТНЗ забезпечується всебічним аналізом якісних і кількісних показників його діяльності шляхом заповнення «Таблиці відповідності показників» «Орієнтовним критеріям оцінювання результатів діяльності ПТНЗ».

Для зниження ступеня суб'єктивності під час оцінювання в зазначеній таблиці використовуються три рівні пріоритетів: пріоритетність блоків (граф 2), розділів (граф 4) та критеріїв (граф 6).

Для заповнення таблиці використовується лише графа 8 «Значення коефіцієнта відповідності». Ця графа має сіре поле, що означає можливість внесення користувачем до неї відповідних цифрових показників.

З метою дотримання єдиного підходу до оцінювання та забезпечення його об'єктивності всі інші графи є захищеними.

Заповнення граф 9 «Часткова оцінка критеріїв», 10 «Часткова оцінка розділів», 11 «Часткова оцінка блоків» і останніх рядків таблиці щодо загальної оцінки діяльності ПТНЗ та оцінок за блоки критеріїв здійснюється в автоматичному режимі за допомогою комп'ютерної програми.

Члени комісії або адміністрація закладу можуть встановити рівень діяльності ПТНЗ відповідно до визначених критеріїв двома способами:

- за допомогою експертної оцінки;
- за допомогою індексної оцінки (на основі визначення індексу (частки від ділення кількості реалізованих ПТНЗ вимог на кількість встановлених вимог)).

Під час застосування експертної оцінки використовується така шкала:

- 0,00 балів – якщо рівень реалізації ПТНЗ встановленого критерію не задовольняє експертів та учасників навчально-виховного процесу;
- 0,25 балів – якщо рівень реалізації встановленого критерію є меншим за 50%;
- 0,50 балів – якщо встановлений критерій реалізується на 50%;
- 0,75 балів – якщо рівень реалізації встановленого критерію є більшим за 50%;
- 1,00 бал – якщо рівень реалізації встановленого критерію повністю задовольняє експертів та учасників навчально-виховного процесу.

За результатами експертизи визначається спроможність ПТНЗ здійснювати освітню діяльність на рівні державних вимог (стандартів). Так, якщо загальна оцінка балів із певної професії є 0,74 і менше, то дану професію, за якою здійснюється підготовка, перепідготовка чи підвищення кваліфікації, рекомендується вважати неатестованою. У разі встановлення загальної оцінки 0,75 і більше балів – атестованою.

Вищезазначена шкала використовується також під час оцінки результатів діяльності ПТНЗ щодо виконання ним положень Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів з питань освіти, а також дотримання вимог державних стандартів ПТО.

У розробленні орієнтовних критеріїв та поданої вище таблиці брали

участь:

– Державна інспекція навчальних закладів України – А. Марочкін, заступник Голови Державної інспекції навчальних закладів України, Ю. Вергун, заступник начальника Управління контролю за діяльністю загальноосвітніх і професійно-технічних навчальних закладів;

– Інститут професійно-технічної освіти Національної академії педагогічних наук України – Г. Єльнікова, головний науковий співробітник лабораторії управління ПТО, голова секції професійно-технічної освіти науково-експертної ради Державної інспекції навчальних закладів України.

Експериментальна апробація здійснювалася під загальним керівництвом ІПТО НАПН України. У Вінницькій області координацію здійснювала Н. Величко – старший науковий співробітник ІПТО НАПН України, кандидат педагогічних наук; У Черкаській області – аспірант лабораторії управління ПТО ІПТО НАПН України Н. Проценко. За результатами апробації вносилися корективи.

Матеріали неодноразово пройшли громадське обговорення та були затверджені МОН України.

Таким чином, моніторинг є не лише джерелом інформації в ПТНЗ, а й механізмом розвитку системи ПТО, що допомагає розкрити суть і значення інноваційних підходів до управлінської діяльності, які поліпшують перебіг і результати освітнього процесу.

### ***1.5.3. Технології прийняття управлінських рішень***

Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методів, засобів і способів щодо його організації та здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності.

Розвиток технології управління неодмінно передбачає удосконалення процедури прийняття і реалізації управлінського рішення.

Теорія і методика прийняття управлінських рішень добре описана в роботі В. Маслова, В. Драгун, В. Шаркунової «Теоретичні основи педагогічного менеджменту» [21, 46–63].

Ми коротко зупинимося на тих складових цього процесу, які найбільше зазнають перетворення під впливом сучасного розвитку науки управління.

На першому етапі прийняття управлінського рішення (діагноз) розробляється програма вивчення наявної ситуації. Визначаються питання, на які треба відповісти. Для виділення проблеми відсівається зайва інформація, залишається лише релевантна.

На другому етапі – формування завдання, висувається мета (як запрограмований результат). Для поточного коригування процесу на цьому етапі треба розробити не тільки модель бажаного результату діяльності, а й критерії його оцінки щодо управлінського рішення.

На третьому етапі – створення альтернативних варіантів досягнення

мети, розробляються різні шляхи виконання завдань та проводиться їх обробка, використовуючи різні методи (балансу, матричний, моделювання, альтернативної оцінки, експертної оцінки тощо).

На четвертому етапі – погодження і прийняття рішення, відбуваються процеси вольової дії і прийняття на себе відповідальності [21, 55]. При цьому відбувається просунення процесу прийняття рішення від автономного, через різні варіації підключення груп для вироблення інформації, до групового виконання. Розвиток цього процесу демократично спрямований.

Найкращими методами підключення групи до вироблення інформації є: ринг, брейнстормінг, мозкова атака, групова робота. Ці методи можуть розвиватися, моделюватися сценарії, підвищуючи таким чином ступінь партисипативності управління.

На п'ятому етапі – реалізація рішення, воно унормовується керівником (складається наказ про виконання конкретної діяльності, передбаченої рішенням), доводиться до відома виконавців, створюються умови для виконання, встановлюються комунікативні зв'язки щодо поточного і заключного контролю за його якістю.

Отже, процес прийняття і реалізації рішення будується на розробці моделі потрібного результату діяльності, способів досягнення цього результату та ступенем підключення виконавців до процесів прийняття рішення і спрямування своїх дій на досягнення запрограмованої мети.

Моделлю в ПТО може бути: в учня/слухача – план вирішення завдання, написання звіту щодо практичної роботи; у педагогічного працівника – план проведення заняття, сценарій виховного заходу, конференції, олімпіади; у заступника директора – розклад навчально-виховного процесу; у директора – зведення вимог до діяльності вчителя загальноосвітніх дисциплін або майстра виробничого навчання, заступників директора; у начальника обласного управління освіти – зведення вимог до стану і розвитку підвідомчих ПТНЗ та ПТО в області в цілому тощо. У кожному разі керівник і підлеглий будуть різними в залежності від рівня управління (педагог – учень; адміністрація – педагогічний працівник; спеціаліст обласного управління освіти – директор ПТНЗ та ін.). Але засоби і способи взаємодії, її етапність можуть бути такими, як перелічені вище з адаптацією на свій рівень виконання.

Узагальнюючи все викладене, варто відзначити, що технологія управління ПТО, як і технологія загального управління розвивається у таких напрямках: підвищення гнучкості управлінського процесу за рахунок використання методу аналізу ситуацій, який передбачає можливість поточної зміни мети в залежності від наявних обставин; зміна і уточнення загальних функцій управління у зв'язку з появою нових завдань ПТО; розмежування повноважень в ієрархії, встановлення контактів кожного рівня тільки з суміжними, не втручаючись у справи більш віддалених щаблів управління; кооперація праці; оптимальне поєднання управління і самоуправління; розвиток комунікативних і координаційних зв'язків; розвиток методів,

засобів розробки і прийняття управлінського рішення; розвиток комп'ютерної комунікації в управлінні ПТО.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Богданов А. А.* Тектология. Всеобщая организационная наука: Кн. 1 и 2 / А. А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 655 с.
2. *Винарик Л. С.* Вхождение Украины в информационное сообщество / Л. С. Винарик, А. Н. Щедрин, Н. Ф. Васильева. – Донецк : Институт экономики промышленности НАН Украины, 2001. – 151 с.
3. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>
4. Головні події розвитку системи професійно-технічної освіти в Україні у 1991-2012 роках та її законодавче і нормативно-правове забезпечення [Електронний ресурс]. – Режим доступу в Інтернеті: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article;jsessionid=29976B8D9EB90F621D61E2DB852DAB7F?art\\_id=53444&cat\\_id=44731](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article;jsessionid=29976B8D9EB90F621D61E2DB852DAB7F?art_id=53444&cat_id=44731)
5. *Гончаренко С.* Український педагогічний словник / С. Гончаренко. – К.: Либідь, 1997. – 376 с.
6. *Гусинский Э. Н.* Построение теории образования на основе междисциплинарного системного подхода / Э. Н. Гусинский. – М.: Школа, 1994. – 184 с.
7. *Дмитренко Г. А.* Культура здоров'я в системі управління людськими ресурсами / Г. А. Дмитренко, В. В. Пономаренко // Персонал. – 2003. – №1. – С. 78–82.
8. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу / Г. А. Дмитренко. – К.: ІЗМН, 1996. – 140 с.
9. *Дмитренко Г. А.* Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник., О. Л. Ануфрієва.– К.: ЦППО, 1996. – 84 с.
10. *Єльнікова Г. В.* Основи адаптивного управління: Курс лекцій / Г. В. Єльнікова. – К.: ЦППО АПН України, 2002. – 133 с.
11. *Єльнікова Г. В.* Теоретико-концептуальні підходи до управління професійно-технічною освітою в умовах децентралізації / Галина Василівна Єльнікова // Децентралізація управління професійно-технічною освітою: монографія / авт. кол. В. І. Свистун, Д. Д. Айстраханов, Г. В. Єльнікова та ін. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 356 с.
12. *Єльнікова Г. В.* Теоретико-методологічні основи взаємодії суб'єктів управління освітніми системами / Галина Василівна Єльнікова // Взаємодія суб'єктів управління професійно-технічною освітою: теорія і практика: монографія / авт. кол. В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова та ін. – К.: Педагогічна думка, 2012. – С. 7–79.
13. Закон України «Про професійно-технічну освіту» // Відомості

Верховної Ради (ВВР), 1998. – N 32.– С. 215.

14. *Заюков І. В.* Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві / І. В. Заюков, Н. О. Коваль // *Экономические науки*. – 2006. – № 5. – С. 34–39. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/7.\\_DN\\_2007/Economics/20575.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7._DN_2007/Economics/20575.doc.htm)

15. *Зборовский Г. Е.* Образование как ресурс информационного общества / Г. Е. Зборовский, Е. А. Шуклина // *Социс*. – 2005. – № 7. – С. 107–113.

16. *Кадышева Е.* SWOT-анализ: сделай качественно. [Електронний ресурс]. / Елена Кадышева. – Режим доступу: [http://www.denga.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1005](http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1005)

17. *Котлер Ф.* Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / Ф. Котлер, Ф. Карен, А. Фокс; [пер. с англ.] – К.: УАМ, Вид. Хімджест, 2011. – 580 с.

18. *Лукіна Т. О.* Технологія організації та проведення моніторингових досліджень якості шкільної освіти / Т. О. Лукіна // *Анотовані результати науково-дослідної роботи інституту педагогіки за 2008 рік*. – К.: Педагогічна думка, 2009. – 424 с. – С. 119–121.

19. *Маминонов А. Г.* Управление и информация / А. Г. Маминонов. – М.: Наука, 1975. – 273 с.

20. Маркетинг. Тематический портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://marketing.web-3.ru/definitions/market/>

21. *Маслов В. І.* Теоретичні основи педагогічного менеджменту: навч. посіб. для працівників освіти / Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. – К.: УПМККО, 1996. – 87 с.

22. *Медведев В.* PEST-анализ. [Електронний ресурс]. / В. Медведев. – Режим доступу: <http://www.medvedevmarketing.narod.ru/PESTanaliz.htm>

23. *Медведь В. В.* Вплив ринкової трансформації економіки на підготовку трудових ресурсів в професійно-технічних училищах / В. В. Медведь, В. В. Олійник // *Вісник Технологічного університету Поділля. Спец. випуск: економічні науки*. – 1998. – № 6, Ч. 2. – С. 48–53.

24. *Медведь В. В.* Діагностика культури цільового управління в організаціях / В. В. Медведь // *Освіта на Луганщині*. – 2004. – № 2(21). – С. 81–88.

25. *Медведь В. В.* Цільові орієнтири діяльності професійно-технічних навчальних закладів у нових економічних умовах / В. В. Медведь // *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: зб. наук. праць*. – К.-Запоріжжя, 2005. – С. 143–147.

26. Мережа [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lingvo.ua/uk/Interpret/uk/Мережа>

27. Мережеве об'єднання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.eduwiki.uran.net.ua/wiki/index.php?title=Мережеве\\_об'єднання](http://www.eduwiki.uran.net.ua/wiki/index.php?title=Мережеве_об'єднання)

28. Моніторинг розвитку професійно-технічної освіти: метод. реком. / Н. О. Величко, І. М. Савченко, В. В. Ягупов / за ред. Т. В. Волкової. – К.:

Інститут ПТО НАПНУ, 2011. – 196 с.

29. Науково-дослідна робота в закладах освіти: метод. посіб. / укл. Ю. О. Туранов, В. І. Уруський. – Тернопіль: Астон, 2001. – 140 с.

30. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.

31. *Новак В. О.* Основи теорії управління : навч. посіб. / В. О. Новак. – К.: НАУ, 2001. – 236 с.

32. *Оболенська Т. Є.* Маркетинг у сфері освітніх послуг : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.02 / Оболенська Тетяна Євгенівна; Харківський держ. економ. ун-тет. – Харків, 2002. – 33 с.

33. *Ожегов С. И.* Словарь русского языка / под ред. Н. Ю. Шведовой. – 21 изд. перераб. и доп. / С. И. Ожегов. – М.: Рус. яз., 1989. – 924 с.

34. *Олексюк О. А.* Современные технологии мониторинговых исследований учебных достижений учеников / О. А. Олексюк // Імідж сучасного педагога. – 2011. – С. 73–77.

35. *Олійник В. В.* Цільове управління професійно-технічними навчальними закладами в ринкових умовах: навч. посіб. / В. В. Олійник, В. В. Медведь; за ред. Г. А. Дмитренка. – К.: ЦППО, 2002. – 68 с.

36. Разновидности PEST-анализа. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/PEST-анализ>.

37. *Рябова З. В.* Інтернет-ресурси як інструментарій маркетингового управління в освіті / З. В. Рябова // Проблеми освіти : наук. зб. / Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОНМС України. – К., 2013. – Вип. 74, ч. I. – С. 129–134.

38. *Рябова З. В.* Сутність, види та складові змісту маркетингової стратегії розвитку навчального закладу системи післядипломної педагогічної освіти / З. В. Рябова // Нові технології навчання. – 2011. – № 70. – С. 194–199.

39. *Рябова З. В.* Теоретико-методологічні засади маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Зоя Вікторівна Рябова; НАПН України, Ун-т менеджменту освіти. – К., 2013. – 479 с.

40. Синтез знания и проблема управления / отв. ред. А. Д. Урсул, Г. И. Рузавин. – М.: Наука, 1978. – 200 с.

41. Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.uktdic.appspot.com/?q=технологія](http://www.uktdic.appspot.com/?q=технологія)

42. Украинская ассоциация маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://uam.in.ua/>

43. *Философский энциклопедический словарь* / редкол.: С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев и др. – 2-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.

44. *Хміль Ф. І.* Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): монографія / Ф. І. Хміль. – К.: Львів, 1996. – 206 с.

45. Что такое SWOT-анализ, СВOT-анализ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketolog.biz/swot-page-50.html>