

ЦЕНТРАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ  
ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ

**Л. М. Сергєєва, Т. О. Лукіна, Ю. С. Красильник,  
О. В. Пашенко, Т. І. Стойчик, В. О. Купрієвич**

# **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ**

**Навчальний посібник для керівників  
професійних навчальних закладів**

Київ  
Видавництво Ліра-К  
2017

**УДК 378.377.001**  
**ББК 74.564**  
**У 67**

*Копіювання, сканування, запис на електронні носії  
і тому подібне будь-якої частини посібника без  
дозволу видавництва заборонено*

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України  
(протокол № 2 від 12.04. 2017 р.)*

*Розглянуто та схвалено кафедрою державної служби та  
менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної  
педагогічної освіти  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України  
(протокол № 3 від 29.03.2017 р.)*

**Рецензенти:**

*Щербак Ольга Іванівна, доктор педагогічних наук, доцент,  
член-кореспондент НАПН України;*

*Ковальчук Василь Іванович, доктор педагогічних наук, доцент;*

*Авраменко Ольга Олексіївна, кандидат педагогічних наук.*

**Сергєєва Л. М.**

**У 67**    Управління розвитком професійного навчального  
закладу: праксеологічні засади : навч. посібн. / За наук. ред.  
Л. М. Сергєєвої, Т. О. Лукіної. / Л. М. Сергєєва, Т. О. Лукіна,  
Ю. С. Красильник,            О. В. Пашенко,            Т. І. Стойчик,  
В. О. Купрієвич. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 124 с.

**ISBN 978-617-7507-25-2**

У навчальному посібнику подано праксеологічні умови, що забезпечують результативність управління та якість функціонування відкритого освітнього середовища професійного навчального закладу, запровадження нових організаційно-педагогічних форм професійного навчання конкурентоздатних робітників і молодших спеціалістів у тісній взаємодії з роботодавцями, оновлення змісту професійної освіти з урахуванням динамічних змін у галузях виробництва.

Видання адресовано керівним та педагогічним працівникам системи професійної освіти, слухачам курсів підвищення кваліфікації, науковим працівникам, магістрантам, аспірантам, докторантам.

**ISBN 978-617-7507-25-2**

© Колектив авторів, 2017

© Видавництво Ліра-К, 2017

# ЗМІСТ

Передмова.....	4
----------------	---

## **РОЗДІЛ І.**

### **НАУКОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПРОФЕСІЙНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

1.1. Праксеологічний підхід до забезпечення функціонування відкритого освітнього середовища.....	7
1.2. Управління якістю освіти та освітньої діяльності професійного навчального закладу .....	33
1.3. Освітній брендинг як механізм управління організаційними освітніми змінами у професійному навчальному закладі .....	43
1.4. Освітня логістика в управлінні розвитком професійного навчального закладу .....	60

## **РОЗДІЛ ІІ.**

### **ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

2.1. Механізми управління конкурентоспроможністю професійного навчального закладу .....	71
2.2. Створення позитивного іміджу професійного навчального закладу .....	83
2.3. Управління професійним навчальним закладом на засадах впровадження інклюзивних підходів .....	94

Глосарій .....	109
----------------	-----

Список використаної літератури.....	116
-------------------------------------	-----

## ПЕРЕДМОВА

За роки незалежності у професійній освіті України відбулися значні трансформації, зокрема: перехід до ступеневої системи навчання та інформатизації навчально-виховного процесу у професійних навчальних закладах (далі – ПНЗ), запровадження нових організаційно-педагогічних форм підготовки кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів з інтегрованих (укрупнених) професій, оновлення змісту професійної освіти з урахуванням динамічних змін у галузях виробництва, посилення уваги до експериментальної роботи в ПНЗ, здійснення незалежної кваліфікаційної атестації майбутніх фахівців, розширення співпраці з роботодавцями, розвиток міжнародного співробітництва тощо.

Ринкова економіка чітко визначає орієнтири професійної освіти, де головною метою всіх суб'єктів освітнього процесу постає необхідність врахування сучасних соціально-економічних реалій ринку праці та трансформування їх у конкретні освітні програми професійної підготовки фахівців. ПНЗ мають виявити готовність до забезпечення якісної професійної підготовки у тісній взаємодії з регіональними ринками праці. Посилення вимог роботодавців до рівня кваліфікації та професійної компетентності робітників, зокрема до випускників ПНЗ потребує створення та впровадження механізмів системного вивчення перспективних напрямів у різних галузях та започаткування підготовки за новими професіями. Професійна освіта повинна бути спрямована на задоволення індивідуальних потреб особистості у здобутті сучасних і затребуваних на ринку праці кваліфікацій, професійний розвиток персоналу підприємств, забезпечення підготовки конкурентоздатних кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів.

Терміном «праксеологія» сьогодні називають науку про ефективну діяльність. Про прийоми ефективних дій замислювалися завжди, але до XIX ст. не було дисципліни, яка займалася б цією

проблематикою систематично. Правила ефективних дій обговорювалися епізодично в методологічних, етичних, економічних творах, а також були представлені у вигляді афоризмів або прислів'їв. Загальною ідейною підставою праксеології є позиція, згідно якої слід враховувати реальність при виконанні яких завгодно дій: оточуюча дійсність, облік того, що існує актуально, прийняття умов і меж можливих дій, правильне визначення ієрархії пріоритетів при формулюванні правил дій в процесі їх планування. Практиологія – це наука про організацію та управління будь-якою людською діяльністю з метою її оптимізації, з метою покращення її ефективності. Мета праксеології – знайти загальні закони будь-якої людської діяльності, щоб на їхній основі сформулювати загальні принципи людської діяльності.

Сучасні підходи до управління розвитком ПНЗ потребують розробки праксеологічних умов, які б забезпечували якість функціонування відкритого освітнього середовища. Враховуючи його багатоаспектність, в якому відбувається процес управління розвитком ПНЗ, визначимо праксеологічні засади управління розвитком навчального закладу, які забезпечують результативність управління. Впровадження системи управління розвитком ПНЗ передбачає розробку механізмів, що спрямовані на підвищення ефективності його функціонування та особливості надання освітніх послуг. Оцінюючи праксеологічні засади управління за критерієм якості її результату, за умов підвищення цієї якості цілком доцільно сприймати такий процес розвитку як власне розвиток.

На сьогоднішньому етапі переходу від індустріального до постіндустріального суспільства в економічно розвинених країнах світу до 80% вартості національного багатства складає вартість людського капіталу, цінність якого значною мірою визначається якістю сформованих у процесі навчання професійних компетентностей та рівнем інтелектуального розвитку людини.

Сучасна освітня парадигма заснована на формуванні конкурентоспроможного освітнього середовища і забезпечення високої якості освіти, показники якої мають бути вимірюваними, вірогідними та заздалегідь визначеними у чітких результатах її досягнення. Суттєвим аспектом сталого розвитку ПНЗ є забезпечення рівного доступу до освіти для усіх громадян, в тому числі й для осіб з інвалідністю чи/та особливими потребами, є одним з важливих завдань для України. Інклюзивна освіта визнає, що всі учні можуть повноцінно навчатися, а їх відмінні особливості

гідні поваги та є джерелом навчального досвіду для усіх учасників навчально-виховного процесу.

Лідерство на ринку праці, товарів і послуг та успішне функціонування підприємства/організації набуває той, хто компетентний у галузі логістики, володіє її методами й принципами. Впровадження ринкових відносин в систему освіти закладає передумови для розвитку маркетингової діяльності в цій сфері, потребує включення до наукового аналізу ринку освіти поняття соціальної послуги в сфері освіти або освітньої (науково-освітньої) послуги. Як показує світовий, європейський досвід, прискорення технологічного циклу «знання – виробництво – навчання – знання» у провідних галузях економіки, активне включення професійних знань безпосередньо у виробничий процес вимагає залучення всіх вікових груп населення працездатного віку в систему безперервної освіти, до самоосвіти як процесу самостійного засвоєння цінного для індивіда досвіду людства.

Праксеологічні засади передбачають певний різновид засобів підвищення результативності системи управління розвитком професійного навчального закладу, створенням конкурентного освітнього середовища, що охоплює сукупність об'єктів та чинників ринку, які впливають на стосунки між навчальним закладом та замовниками. Інноваційні зміни у професійно-технічній освіті відбуваються постійно, отже проводити їх потрібно ефективними методами та інструментами і серед них – бренд, що є інструментом маркетингу, проте його соціальна роль, а також здатність вирішувати завдання зі сфери освітнього менеджменту, пов'язані з формуванням духовно-моральних, етичних і моральних цінностей суб'єктів освітнього процесу, є надто важливою.

Автори висловлюють глибоку вдячність доктору педагогічних наук, доценту, члену-кореспонденту НАПН України, директору Київського професійно-педагогічного коледжу імені Антона Макаренка **Ользі Іванівні Щербак**, доктору педагогічних наук, доценту, професору кафедри методики навчання та управління навчальними закладами Національного університету біоресурсів та природокористування України **Василю Івановичу Ковальчуку**, кандидату педагогічних наук, директору Державного професійно-технічного навчального закладу «Міжрегіональний центр ювелірного мистецтва м. Києва» **Ользі Олексіївні Авраменко** за інтерес, виявлений до проблеми, та рецензування даного посібника.

# РОЗДІЛ І

## НАУКОВІ ЗАСАДИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

### 1.1. Праксеологічний підхід до забезпечення функціонування відкритого освітнього середовища

Процеси демократизації сфер українського суспільства потребують якісно нових механізмів управління всіма рівнями, видами й компонентами вітчизняної освітньої системи.

Українська система професійної освіти і навчання опинилася перед низкою викликів, яких раніше не було у практиці. По-перше, глобалізація, що спонукає до жорсткої конкуренції за ресурси, у тому числі за кваліфіковані кадри. По-друге, інформатизація суспільства, що забезпечує темпи діяльності та розвитку досить швидкими. По-третє, демографічні зміни, що потребують швидкої адаптації до діяльності в нових демографічних та соціальних реаліях.

Виходячи з того, що будь-який розвиток – це специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного, нами проаналізовано історичне осмислення та суспільну еволюцію змісту цього поняття. Управління розвитком такого специфічного навчального закладу як професійний (професійно-технічний) навчальний заклад (далі – ПНЗ) розглядає перспективи інституційного розвитку професійної освіти, як умови її входження до світового освітянського простору, з прозорим державним управлінням із залученням громадськості, що забезпечують розробку механізмів реагування на виклики часу – децентралізацію, регіоналізацію та диверсифікацію професійної освіти і навчання.

Парадигма управління розвитком сучасним ПНЗ визначається системою певних керуючих норм, дій, суб'єктів управління, які відповідають соціальну замовленню суспільства, що склалася, та ґрунтується на принципах управління: демократизації, гуманності, педагогічної цілеспрямованості, раціональної організації управлінської праці, стандартизації тощо.

Нова парадигма управління розвитком ПНЗ містить як основний предмет управління процес формування, організації, впорядкування суб'єкт-суб'єктних відношень через координацію, узгодження позицій та дій керівних педагогічних працівників, а продуктом управлінської діяльності виступає різнобічно обґрунтована стратегія розвитку ПНЗ як умова духовного і професійного становлення особистостей тих, хто навчається.

Життєво важливі елементи діяльності ПНЗ вписуються у перспективу відкритих систем. Оточуюче середовище складається з величезної кількості соціальних, економічних і політичних інституцій. Процес перетворення складається із взаємодіючих підсистем, які перетворюють вхідний продукт у вихідний: підсистема людина-культура (вносить неофіційно встановлені очікування і норми); стратегічна підсистема (генерує інформацію стосовно можливостей та проблем на ближню та віддалену перспективу); технологічна підсистема (забезпечує діяльність всіх структур навчально-виховного процесу); підсистема управління (поєднання і спрямування цих підсистем). Вихідний продукт складають знання, зміна позиції, цінностей, набуття професійних та інших навичок, критичне мислення, зміни у поведінці тощо.

Отже, сприйняття ПНЗ в контексті відкритих систем відвертає увагу від статичних властивостей – ролей, правил, офіційних цілей і структур – у бік динамічних властивостей, якими є цикли поведінкових подій, запутаності відносин усередині мережі взаємозалежних організацій і затримувань, через які часто руйнується збалансований розвиток подій усередині системи, а різні рівні напруження в організаційному довіллі впливають на здатність функціонувати, а відповідно й на стабільність системи.

Не викладає сумніву, що результати діяльності ПНЗ посилюють вплив на всі сфери життєдіяльності суспільства і створюють величезну кількість позитивних **екстерналій** (зовнішні ефекти освіти), що є рушієм соціально-економічного розвитку країни. Професійно-освітня сфера здатна виробляти не просто



різноманітні позитивні екстерналії, які відповідають потребам галузі й громади. Це дає підстави стверджувати, що професійна освіта відтворює певні соціальні типи культури (етнічні, історичні, локальні, регіональні, групові) та їх складові – систему цінностей, норм і способів діяльності – і передає професійну культуру, завдяки чому скорочується соціальний час, який витрачається на її засвоєння.

Найбільш розповсюдженим тлумаченням зовнішніх ефектів освіти, є те що в результаті здобуття освіти індивідом виникають побічні ефекти – позитивні, або негативні, що відображаються на інших суб'єктах, на їх власності чи діяльності або не знаходять взагалі ніякого вияву в витратах того суб'єкта, від якого ці екстерналії відходять.

Саме тому професійна освіта має здатність формувати не тільки трудовий потенціал, який приносить доходи для індивіда і суспільства, а й – соціальний та культурологічний, а розвиток окремих членів суспільства сприяє його соціально-економічному розвитку: зростанню суспільної продуктивності праці, появі розподільчого ефекту, підвищенню термінів науково-технічного прогресу, економічному зростанню, вирівнюванню структури доходів індивідів, скороченню безробіття, зниженню криміногенності, підвищенню політичної свідомості громадян, покращенню здоров'я населення, є рушієм соціально-економічного розвитку країни і має вплив на всі сфери і галузі національної економіки.

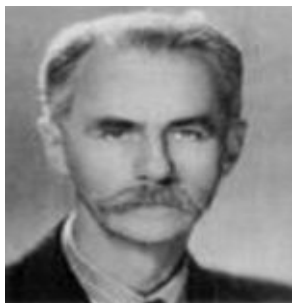
Сучасний ПНЗ за своїми характеристиками має всі ознаки соціального інституту, а саме наявність: соціальних функцій навчання і виховання; регулятивних механізмів функціонування; систем регламентації і контролю за взаємодією учасників процесу освіти. Підкреслимо той факт, що сприйняття ПНЗ в контексті відкритих систем, динамічних властивостей (розвитку), з різними рівнями напруження в організаційному довіллі впливає на здатність його функціонування, а відповідно – і на стабільність управлінської системи, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності.

Серед характерних особливостей ПНЗ виділяємо необхідність бути відкритими соціальними системами, які мають враховувати постійні зміни, що відбуваються в соціальному середовищі; адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформуватися в їх новий зміст навчання, нові освітні та

інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського та навчально-виховного процесу; розвиватися у відповідності до соціальних змін, характеризуватися стратегічним мисленням, баченням, вільним обміном інформації, вмінням працювати командою.

Цілком логічно, що особливу роль тут відіграє праксеологічний підхід, який прагне підвести до більш високої форми усвідомлення життя, пізнання життєдіяльності людини, переосмислення і пошуку нових шляхів самовдосконалення.<sup>1</sup>

Терміном «праксеологія» (від грец. *πράξις* – дія та грец. *λογία*) – мова, вчення) сьогодні називають науку про ефективну діяльність. Про прийоми ефективних дій замислювалися завжди, але до ХІХ ст. не було дисципліни, яка займалася б цією проблематикою систематично. Практиологія – це наука про організацію та управління будь-якою людською діяльністю з метою її оптимізації, з метою покращення її ефективності. Мета праксеології – знайти загальні закони будь-якої людської діяльності, щоб на їхній основі сформулювати загальні принципи людської діяльності.



**Котарбінські Тадеуш-Мар'ян** (Kotarbiński Tadeusz Marian), польський філософ, математик та логік, представник Львівсько-Варшавської Школи. Засновник праксеології, яка принесла йому світову славу.

Згідно з Т. Котарбінські тільки організації, які можуть розвиватися, є найефективнішими.<sup>2</sup>

1886 – 1981 рр.

**Ефект** – це користь, яка приноситься людям і суспільству різниця між затратами і результатами, і здатність цієї різниці

---

<sup>1</sup> Богоявленська Ю. В. Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження) [Текст] / Ю.В. Богоявленська // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ. – 2004. – № 2 (28). – С. 288–297.

<sup>2</sup> Kotarbiński T. Traktat o dobrej robocie. – Wrocław: Ossolineum, 1982. с. 111–112.

задовольняти життєві потреби суспільства, колективу, особистостей, місцевої територіальної громади.

Сучасні підходи до управління розвитком ПНЗ потребують розробки праксеологічних умов, які б забезпечували якість функціонування відкритого освітнього середовища.

Термін «*засада*» (основа, початок, принцип) означає те головне, на чому базується, будується щось. Словник української мови подає тлумачення цього терміну у декількох значеннях:

1) основа чогось; те головне, на чому ґрунтується, базується що-небудь;

2) вихідне, головне положення, принцип; основа світогляду, правило поведінки; 3) спосіб, метод здійснення чого-небудь.<sup>3</sup>

Враховуючи його багатоаспектність, в якому відбувається процес управління розвитком ПНЗ, визначимо праксеологічні засади управління розвитком навчального закладу, які забезпечують ефективність управління:



**Розвиток кадрового потенціалу ПНЗ:** підвищення кваліфікації викладачів і майстрів виробничого навчання, забезпечення їх стажування на сучасних підприємствах галузі.

Забезпечити в повній мірі соціальний захист учасників системи професійної освіти і навчання, покращити систему підготовки управлінських кадрів для професійно-технічної освіти шляхом оновлення навчальних програм підготовки і спрямування їх на оволодіння новими компетенціями, ефективними формами та методами сучасного управління, здійснення підготовки управлінських кадрів в умовах магістратури.

Професіоналізм управлінських кадрів системи професійної освіти і навчання є запорукою ефективного реформування освітньої галузі, вирішення всіх завдань модернізації системи управління освітою і системи професійно-технічної освіти як постачальника робітничих кадрів для різних галузей.

---

<sup>3</sup> Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. – К.: Наукова думка, 1970–1980. – Т. 3. – С. 300.

Дослідження управління компетентністю необхідне, щоб знайти оптимальне співвідношення між витратами і ефектами, застосовуючи принципи «праксеологічної теорії» і має зацікавлення як внутрішніх (посередники і працівники страхових компаній), так і зовнішніх (індивідууми, які придбали поліси страхування життя) клієнтів. Управління компетентністю може бути відмічене як істотна частина управління людськими ресурсами. Отже, управління компетентністю – головний детермінант розвитку організації.

Результат цілеспрямованої діяльності компетентного керівника полягає в його здатності повноцінного та ефективного виконання своїх професійних і посадових обов'язків, які визначаються завданнями державної політики з урахуванням сучасних практичних потреб суспільства, освітньої системи та державної влади. Цього вимагають сучасні тенденції трансформації суспільства, які потребують розробки якісно нових засад розвитку освіти. Це стосується не тільки змісту, форм і методів навчання, а й самого розуміння сучасної освіти як неперервної, спрямованої на формування творчих людей глобального інформаційного суспільства XXI століття, здатних до саморозвитку і навчання упродовж життя.

Вирішення сучасних проблем з навчання і виховання в нашій країні передбачає відхід від світоглядних стереотипів стосовно взаємовідношення людини і економіки, надання останнім дійсного, природного характеру. До об'єктивних передумов, що викликали новий формат менеджера, належать «нова» економіка і глобалізація.

Підвищення фахового рівня керівних і педагогічних кадрів ПТНЗ необхідно розглядати як неперервну освіту, що здійснюється у системі післядипломної освіти.

Післядипломна освіта сьогодні – це освіта дорослих, навчання та розвиток фахівців з метою приведення їхнього професійного рівня у відповідність до освітніх стандартів, вимог часу, особистісних та виробничих потреб, удосконалення наукового та загальнокультурного рівня, стимулювання та розвитку творчого і духовного потенціалу особистості. Тобто, методологія післядипломної освіти сьогодні базується на особистісному й фаховому зростанні людини протягом усього життя.

Актуальність завдання оновлення системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів ПНЗ на основі компетентнісного

підходу обумовлена напрямами державної освітньої політики України щодо забезпечення доступності громадян до якісної освіти та удосконалення професійної майстерності керівних та педагогічних кадрів.

Отже, підвищення кваліфікації є ланкою неперервної освіти і вирішує завдання задоволення професійно-освітніх потреб педагогічних працівників ПНЗ у підвищенні їх професійної компетенції. Основними перевагами при підготовці та підвищенні кваліфікації педагогічних працівників для профтехосвіти визначено отримання та поглиблення знань з сучасних виробничих технологій; набуття нових компетентностей та вдосконалення існуючих практичних навичок роботи з новими виробничими матеріалами; оптимальне поєднання теоретичних і практичних знань та висока майстерність педагогів.

Вважається за доцільне організувати підвищення кваліфікації та забезпечити стажування викладачів спеціальних дисциплін і майстрів виробничого навчання в умовах виробництва та здійснити на основі аналізу видів робіт та функцій у виробництві та сфері послуг інтеграцію номенклатури професій, забезпечивши перехід від вузькопрофільних до інтеграції професій.

Неоднозначність завдань підвищення кваліфікації потребує необхідність здійснення його нової моделі, яка дозволяє: задавати пріоритетні напрямки у підвищенні кваліфікації; надавати освітні послуги у відповідності до професійних потреб навчальних закладів, служб працевлаштування, окремих особистостей; забезпечити системність і цілісність організації підвищення кваліфікації у контексті процесів реформування і розвитку професійної освіти.

Недостатньо тільки побудувати організаційну структуру закладу освіти, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Для цього необхідно, щоб: виконавці добре розуміли, яких результатів необхідно досягти і коли їх очікувати; вони були зацікавлені в їх досягненні; вони отримували задоволення від своєї роботи; соціально-психологічна атмосфера в колективі була сприятливою для продуктивної роботи.

Однією з важливих умов забезпечення мотивації діяльності працівників ПНЗ є умотивованість дій самого керівника, що досягається в результаті дотримання ним певних умов: чіткого усвідомлення мотивів своєї управлінської діяльності; чіткої постановки цілей перед собою та своїм колективом, прийняття

відповідальності за результати досягнення цілей; використання вольових прийомів та засобів саморегуляції для переборювання труднощів, які виникають при досягненні мети.



**Залучення роботодавців до управління розвитком ПНЗ:** діяльність Консультативної та Фахової ради за галузевим спрямуванням, регіональних рад стейкхолдерів.

Здійснити розробку організаційно-комунікативної стратегії, яка формувала б нову систему відношень для представлення зацікавлених груп, аналізу та узгодження цих інтересів через впровадження демократичних процедур консультацій з громадськістю, експертних опитувань, публічних обговорень, залучення соціальних партнерів.

Розглядаючи управління, говоримо про управлінський цикл, принципи, методи управління, організаційні структури. Сутність викладеного дає підстави говорити про специфічні функції навчальних закладів освіти, до яких належать і професійно-технічні. Успішний розвиток економіки й рішення соціальних проблем (зниження безробіття та рівня бідності) залежить від того, наскільки професійна освіта відповідає сучасним потребам ринку праці. Підприємства України розвиваються в умовах об'єктивних законів ринкової економіки, роль держави поступово переміщується в область визначення регуляторних рамок. Розвиток економіки, що базується на концепції відкритості, вимагає також орієнтації на світові тенденції з урахуванням особливостей національного розвитку.

Практика розвинутих і трансформаційних країн показує, що питання фінансування системи професійної освіти і навчання, забезпечення її якості та відповідності потребам ринку праці не можуть бути вирішені без тісної взаємодії держави і роботодавців. Для успішного вирішення цих питань потрібно дати відповіді на низку запитань: «Які форми партнерства існують у міжнародному досвіді?», «Які передумови необхідні для того, щоб це партнерство ефективно вирішувало питання, які стоять перед ним?», «Як розвиток партнерських відносин впливає на роль держави у

розвитку системи профтехосвіти?», «Як слід стимулювати розвиток партнерства роботодавців і ПНЗ?»

Поштовхом до розвитку партнерства між навчальним закладом і роботодавцями стали значні дисбаланси на вітчизняному ринку праці, що є свідомством того, що держава не може забезпечити якісну професійну підготовку фахівців у відповідності до вимог ринку праці. На сьогодні, за даними Державної служби зайнятості, приблизно 60% вакансій зорієнтовані на кваліфікованих робітників.<sup>4</sup> Крім структурних дисбалансів роботодавці стикаються з низьким рівнем підготовки фахівців, що закінчили ПТНЗ, відсутністю в них практичних навичок тощо.

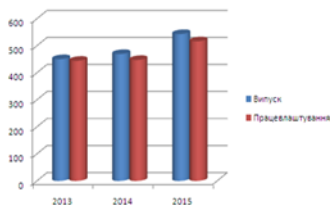
Знання роботодавців (щодо потреб і тенденцій ринку праці) та керівництва ПНЗ (щодо організації та управління навчальним процесом) є таким, що доповнюють одне одного. Залучення галузевих підприємств та роботодавців до процесу професійного навчання і освіти сприяє покращанню роботи ПНЗ та підвищенню якості його професійних програм. Педагоги (викладачі, майстри виробничого навчання) як правило мають ґрунтовні знання та навички за своєю професією і навчальною дисципліною, володіють вміннями розробляти навчальну програму та оцінювати знання учнів. Однак, представники галузевих підприємств мають глибокі знання щодо професійних (кваліфікаційних) вимог до кваліфікованих робітників, попиту та пропозицій на ринку праці.

Успішність підготовки кваліфікованих робітників забезпечується за рахунок використання потенціалу соціального партнерства, який розглядається як реалізація принципів міжнародних стандартів якості, які адаптовані до системи професійно-технічної освіти; реалізація системи ефективного соціального партнерства і забезпечення якості професійної освіти супроводжується, як правило, модернізацією структури навчального закладу – впровадженням у структуру управління ПНЗ консультативної ради зі складу соціальних партнерів, науково-методичних і виховних відділів. Соціальне партнерство є обов'язковою умовою забезпечення якості підготовки кваліфікованих робітників при переході на нові стандарти освіти на основі компетенцій.

---

<sup>4</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний документ]. Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/rp/pres-reliz/pres\\_1\\_05/pres\\_06\\_05.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/rp/pres-reliz/pres_1_05/pres_06_05.htm)

Випуск та працевлаштування



**Моніторинг регіонального ринку праці:** сегментування ринку робочої сили та прогнозування професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів у регіоні.

Дослідження свідчать про необхідність суттєвого вдосконалення існуючого механізму взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці та врахування демографічних тенденцій в регіоні. Для вироблення відповідної стратегії учасникам ринкових відносин необхідно мати уявлення про той потенційний ринок, на який вони виходять. Такий потенційний ринок визначається на основі сегментації, яка складається з низки окремих сегментів. Кожен з них характеризується схожими потребами з боку споживачів, однойменними властивостями робочої сили або однотипною поведінкою найнятих робітників, а також готовністю і можливістю здійснення найму робочої сили.

Аналіз прогнозу розвитку ринку праці – важливий інструмент активного діалогу ПНЗ з соціальними партнерами. Наявність такої інформації дає змогу роботодавцям приймати виважені рішення щодо пристосування своєї кадрової та інвестиційної політики до нових умов, вирішити, як забезпечити набір нових працівників потрібного профілю професійної компетентності, як проводити їхнє навчання. Це, у свою чергу, сприятиме формуванню партнерських відносин підприємств із ПНЗ, зокрема у сфері підготовки працівників, потрібних професій з числа молоді.

Користуючись прогнозами, навчальні заклади можуть обґрунтовано вирішувати, збільшувати чи скорочувати прийом учнів, які професії та спеціальності їм пропонувати, що сприятиме успішному розвитку ПНЗ, повнішому задоволенню потреб роботодавців у кваліфікованих працівниках, а громади – у професійній самореалізації шляхом отримання якісних освітніх послуг.

Проведення прогностичних досліджень та організація процедур зі збору та аналізу необхідної інформації є складним завданням,



вирішення якого потребує значних людських та матеріальних ресурсів. Основними причинами таких проблем слід вважати відсутність досвіду проведення таких досліджень в Україні, зокрема обрахунку вибірки, оцінки рівня заробітних плат й інше. З цим також пов'язані й основні ризики отриманої інформації. Проте, отриманий досвід дозволяє зробити висновки, що лише подальше проведення подібних досліджень надасть можливість удосконалення, уточнення та перевірки отриманої інформації.<sup>5</sup> Дослідження дозволяє виявити важливі аспекти функціонування регіональних ринків праці: галузева приналежність підприємств не є ознакою їх однорідності в професійно-кваліфікаційному вимірі; відсутня інформація про загальну професійно-кваліфікаційну структуру робочої сили.

Наприклад, отримавши інформацію, що в районі буде потрібно 30 бетонярів, але, не маючи інформації, скільки бетонярів в районі працює зараз, по суті не можливо оцінити гостроту цієї потреби. Якщо загальна кількість бетонярів в районі 3000, то 30 – це 1%, а якщо в районі всього один бетоняр, то 30 – це достатньо велика цифра; загальна економічна ситуація в Україні позбавляє більшість підприємств, установ, у тому числі й ПНЗ, можливості визначати перспективи власного розвитку. Радянська система кадрового планування повністю зруйнована, а альтернативні механізми на вітчизняному ринку праці відсутні; більшість роботодавців відмовляються брати участь у дослідженні та надавати будь-яку інформацію; відсутність фахівців знижує оперативність збору й обробки даних, а також точність прогнозних оцінок дослідження.

Отже, слід відзначити, що лише моніторинговий характер дослідження ринку праці може забезпечувати прогнозну точність та надійність інформації. Важливою складовою роботи всіх структур системи профтехосвіти є моніторинг потреб ринку праці на всіх рівнях. Таке прогнозування є складним процесом, відповідно і отримання інформації про стан і розвиток ринку праці у конкретному регіоні повинно здійснюватися з усіх наявних джерел (опитування випускників, роботодавців, інформаційні та аналітичні матеріали різних інституцій, тощо). З метою збалансування попиту і пропозицій на підготовку робітників Міністерством освіти і науки розроблено механізм формування учнівського контингенту на основі угод між

---

<sup>5</sup> Маршавін Ю. М. Шляхи забезпечення професійно-кваліфікаційної збалансованості ринку праці і ринку освітніх послуг. / Ю. М. Маршавін // Демографія та соціальна економіка. – 2006. – №2 – С. 143– 150.

підприємством і навчальним закладом. Це дає можливість у певній мірі збалансувати попит і пропозицію на підготовку кваліфікованих робітників.



**Впровадження системи зворотного зв'язку і аналізу працевлаштування випускників ПНЗ:** моніторинг трудової успішності випускників й задоволення роботодавців адаптацією їх на виробництві.

Збір даних стосовно задоволеності роботодавців роботою випускників для цілого закладу або окремої професії є свідченням ефективності діяльності педагогічного колективу. Завданням моніторингу має бути створення нової статистичної системи збору і обліку інформації щодо стану підготовки кадрів, їх працевлаштованості і подальшого планування кар'єри в області та виконання програми розвитку професійної освіти в цілому. Оприлюднення результатів моніторингу є дієвим стимулюючим механізмом залучення соціальних партнерів та одним із шляхів впровадження методики зовнішнього оцінювання випускників ПНЗ.

Професійно-технічні навчальні заклади відіграють провідну роль у підготовці учнів (слухачів) до роботи, забезпечуючи їх знанням й навичками, необхідними для досягнення фахового успіху на робочому місці. Для виконання цієї мети навчальні заклади мають переконатись, що вони викладають саме той матеріал, який буде потрібен випускникам на робочому місці. Можливо представити цикл, який повинен проходити ПНЗ для узгодження навчання з потребами ринку праці:

1. Навчальні заклади аналізують доступну інформацію про ринок праці. Якщо даних бракує або вони недостатньо деталізовані, проводять первинний аналіз ринку праці.

2. На основі цих даних розробляються навчальні плани, які визначають вид підготовки, необхідний для заповнення існуючих на регіональному ринку праці вакансій.

3. Навчальні заклади розробляють (або пристосовують) програми навчання, які забезпечують випускників знаннями й навичками, необхідними для успіху на робочому місці, після чого проводять професійне навчання за спеціальностями (професіями).

4. Навчальні заклади проводять моніторинг фахового успіху випускників з метою переконатися, що отримане навчання дійсно відповідає потребам регіонального ринку праці. ПНЗ використовують різноманітні стратегії для розробки таких програм, які забезпечують випускників знаннями й навичками, що вимагаються на робочому місці.

Навчально-тематичні плани і програми базуються на аналізі інформації про державний, регіональний та місцевий ринки праці. Дорадчі комітети ПНЗ надають загальну інформацію щодо видів та рівнів навчання, які вимагаються в регіоні, де працює навчальний заклад. Ця інформація допомагає закладові визначити перелік спеціальностей та закладає основу для розробки навчальних планів. Консультативні ради за спеціальностями (професіями) надають закладам детальну інформацію стосовно наповнення програм з урахуванням вимог конкретних професій. Нерідко до аналізу змісту програм долучаються представники місцевих підприємств з метою спрямувати навчання на вирішення потреб місцевого й регіонального ринків праці в рамках процесу розробки чи узгодження програми. ПНЗ можуть зробити висновок, що вони задовольняють навчальні потреби, якщо брати до уваги постійний набір учнів/слухачів. Проте по мірі зростання та диверсифікації української економіки система професійної освіти і навчання повинна стати більш чутливою до реальних потреб підприємств та запитів громадян.

**Стейкхолдери** професійної освіти – фізичні та юридичні особи, що зацікавлені у розвитку системи професійної освіти, мережі або окремих закладів професійної освіти та можуть впливати на систему або зазнають її впливу. Іншими словами, стейкхолдери – це соціальні партнери. На такі ради соціальних партнерів (стейкхолдерів) покладається виконання значного обсягу завдань, зазначених у законопроекті [3]. Створення не просто стосунків, а партнерських стосунків зі стейкхолдерами має бути основною задачею для навчальних закладів. Побудова довгострокових відносин є найбільш ефективною, ніж залучення поодиноких угод.

За визначенням Р. Е. Фрімена, до стейкхолдерів відносяться всі ті індивідууми та групи, які або самі впливають на організацію, або

відчувають на собі її вплив. Застосування теорії стейкхолдерів до аналізу діяльності організацій передбачає визначення всіх зацікавлених сторін і виявлення їх інтересів та очікувань. З погляду теорії стейкхолдерів, організації існують для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, і в цьому полягають їх основні, фундаментальні цілі. Якщо організація не орієнтується у своїй діяльності на інтереси стейкхолдерів, вона навряд чи може розраховувати на сталий розвиток. Інтереси стейкхолдерів не залишаються незмінними.



Поняття «стейкхолдер» (stakeholder) введене в науковий обіг у 1984 році американським професором ділового адміністрування бізнес-школи Дарден в Університеті Вірджинії (Darden School, University of Virginia) **Р. Едвардом Фріменом** (R. E. Freeman) у контексті розвитку теорії організацій і останнім часом починає використовуватися в дослідженнях освіти.

Тому важливим завданням менеджменту є постійний моніторинг цих інтересів і адаптація діяльності організації до їх змін. Застосовуючи цю теорію до аналізу закладів освіти, дослідники вважають, що до числа стейкхолдерів мають бути віднесені: «клієнти» – учні, студенти та їхні батьки; «зовнішні партнери» – інші навчальні заклади всіх рівнів підготовки та професійна спільнота; «бізнес-спільнота» – комерційні організації як «споживачі» фахівців-випускників; «суспільство» – державні та регіональні органи влади, «споживачі» культурних цінностей, фонди-грантодавці, громадянське суспільство в цілому; «співробітники» – менеджмент, викладачі та інші співробітники закладів освіти.

Стейкхолдери мають найбільший вплив на розвиток закладів освіти, використовуючи основні критерії (атрибути), а саме: владу, легітимність (законність) і терміновість вимог. Найзначущими для навчальних закладів виявляються інтереси такої групи стейкхолдерів, як учні/студенти та їхні батьки, а інтереси таких стейкхолдерів, як роботодавці, виявляються суттєво менш значущими. Перебуваючи у фінансовій залежності від студентів та

їхніх батьків, навчальні заклади віддадуть пріоритет інтересам останніх, а не інтересам роботодавців. Баланс інтересів стейкхолдерів є ключовим для будь-якої організації. Досягнення балансу інтересів є актуальним і важливим. Для вдалого проведення діалогу зі стейкхолдерами навчальний заклад має розуміти три основні речі:

- мету залучення зацікавлених сторін;
- сферу охоплення – предмет проведення діалогу;
- вибір «правильних» стейкхолдерів.

Увага до співпраці із зацікавленими сторонами приділяється і у Міжнародному стандарті соціальної відповідальності ISO 26000, прийнятому 1 листопада 2010 року. Зокрема, Розділ 5 цього стандарту містить інформацію про суть поняття «стейкхолдер», методи визначення зацікавлених сторін для організації. Окрім цього, надається пояснення поняття «залучення стейкхолдерів», його важливості для компаній та організацій, можливості для його використання, а також ситуації, за якої така форма роботи із заінтересованими сторонами недоречна.<sup>6</sup>

Цей міжнародний стандарт надає інструкції щодо основних принципів соціальної відповідальності, ключових тем і питань, що мають відношення до соціальної відповідальності, а також щодо шляхів упровадження соціально відповідальної поведінки до наявних стратегій, систем, практик і процесів організації. Він наголошує на важливості результатів та діяльності у сфері соціальної відповідальності та її удосконалення.



**Здійснення бізнес-планування як процесу розвитку ПНЗ:** бізнес-планування, маркетингові дослідження як механізми інституційного розвитку ПТНЗ.

Чітке розуміння маркетингової політики навчального закладу всім педагогічним колективом. Забезпечення своєчасного оновлення матеріально-технічної бази; впровадження

---

<sup>6</sup> ISO/DIS 26000: Guidance on social responsibility. – Access mode : [isotc.iso.org](http://isotc.iso.org)

альтернативних джерел отримання освіти (венчурне, кредитне фінансування). Вирішення проблеми, в якому напрямку можна вдосконалити навчальний заклад, де за мінімальних затратах ресурсів можна досягнути найбільших змін, як досягти поставлених цілей і що зробити, щоб зменшити можливі несподіванки і ризики та як управляти розвитком ПНЗ в цілому, забезпечує ефективне планування.

Бізнес-планування не передбачено у «Положенні про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах»,<sup>7</sup> але все частіше береться на озброєння керівниками, що займаються підприємницькою діяльністю в умовах формування ринкової економіки в Україні. Не дивлячись на те, що багато реалій ринкової економіки ввійшли в практичну діяльність керівників ПНЗ, бізнес-плани не набули ще такого поширення, якого потребує сьогодення для забезпечення ефективного управління діяльністю ПНЗ і економічним розвитком закладу. Оволодіння методикою розробки бізнес-плану є однією з найважливіших професійних якостей сучасного керівника ПНЗ, а також педагогічних працівників, так як сприяє ефективній навчальній, виробничій та фінансовій діяльності та є необхідною умовою конкурентоспроможності навчального закладу.

Отже, бізнес-план – плановий документ, а процес розробки – один з видів планування. Планування – це процес творчого осмислення майбутнього ПНЗ, в якому напрямку можна вдосконалити діяльність ПНЗ; де при мінімальних затратах ресурсів можна досягнути найбільших змін; як досягти поставлених цілей і що зробити, щоб зменшити можливі несподіванки і ризики; як управляти ситуацією в цілому.

Розробка бізнес-плану для ПНЗ є необхідним процесом, тому що:

*по-перше*, нові економічні умови вимагають нових управлінських підходів у системі освіти, що дає керівникам можливість спробувати реалізувати свої «підприємницькі здібності». Проте, багато хто з цих керівників не керував комерційними структурами і тому не має підприємницьких навичок;

---

<sup>7</sup> Наказ Міністерства освіти і науки України від 18.05.1998 р. № 181 «Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах».

*по-друге*, зростання конкуренції ставить керівника закладу освіти перед необхідністю ґрунтовніше прораховувати свої майбутні кроки і готуватися до незвичної йому боротьби з конкурентами, в якій не буває дрібниць. До того ж, досвід, отриманий керівниками в умовах командно-адміністративної системи господарювання, швидше може бути оцінений негативно, ніж позитивно (звичка чекати команду «зверху», безініціативність, безвідповідальне ставлення до «чужих грошей» і т.п.);

*по-третє*, бізнес-план є сполучною ланкою між керівництвом і колективом. Якщо керівник розраховує не лише на бюджетні кошти (яких надзвичайно мало), а хоче залучити сторонні ресурси (спонсорів, допомогу трудового колективу), тобто зацікавити потенційних помічників працювати більш ефективно, необхідно довести їм перспективну ефективність таких дій, продемонструвати здатність мислити реалістично і оцінити всі можливі аспекти (як позитивні, так і негативні);

*по-четверте*, бізнес-план дозволить, перш за все, найвиразніше побачити перспективи навчального закладу, оцінити існуючу ситуацію й можливості, визначити ефективні напрями розвитку і всі необхідні дії для досягнення поставлених цілей, проаналізувати ідеї, перевірити їх доцільність та реальність. У зв'язку з цим, цінним є не тільки кінцевий результат цієї планової роботи (завершений бізнес-план), але і сам процес його розробки. Всі залучені до даного процесу отримують прекрасний досвід майбутньої спільної діяльності та спілкування, а також обґрунтований мотивований погляд на перспективи розвитку навчального закладу;

*по-п'яте*, бізнес-план служитиме для навчально-педагогічних працівників і співробітників навчального закладу стандартом, з реалізацією якого необхідно звіряти результати практичної діяльності та вносити до цієї діяльності необхідні корективи. Він дозволить їм чітко зрозуміти свої завдання та побачити власні особисті перспективи, пов'язані з загальним для всіх навчальним процесом, оцінити свій особистий внесок у досягнення поставлених цілей.

Саме особиста участь керівника ПНЗ у складанні бізнес-плану надзвичайно важлива, адже його розробка – це те, чим повинен займатися керівник, тому що під час розробки бізнес-плану виконується робота з планування розвитку навчального закладу і, крім цього, керівник стає більш ефективним менеджером.



**Проектування програм професійної освіти і навчання на основі потреб галузі й громади:** забезпечення відповідності професійного навчання місцевим вимогам та здійснення професійної підготовки кваліфікованих робітників за вимогами роботодавців.

Формування професійних компетентностей учнів здійснюються ПНЗ відповідно до державних стандартів професійної підготовки з професій, на які вони розроблені, в разі відсутності – за кваліфікаційними характеристиками. Реалізація випускниками ПНЗ здобутих професійних компетентностей на ринку праці є на наш погляд індикатором ефективності діяльності педагогічного колективу і у свою чергу показником розвитку ПНЗ.

«Освіта на основі результатів» – це такий підхід до організації навчального процесу, при якому зміст навчальної програми розробляється на основі «навчальних результатів» учня, які визначаються за участю роботодавців, щоб точно визначити необхідний рівень кваліфікації, а також умови, за яких учень повинен опанувати навичками й пройти оцінювання, що дозволить йому успішно завершити курс професійного навчання.

Дослідження показали, що саме такий підхід дає змогу надзвичайно ретельно визначити конкретні професійні навички, якими повинні володіти кваліфіковані робітники для роботи на підприємствах певної галузі та рівень кваліфікації, необхідний роботодавцям. Ознакою цього підходу є те, що результати стосовно знань, умінь та навичок визначаються для учня, а не для викладача, і саме такий підхід визначає критерії оцінювання.

Процес педагогічного проектування розпочинається з **оцінки потреб або аналізу ринку праці**, що включає в себе збір та аналіз інформації щодо необхідності запровадження нової навчальної програми або здійснення змін існуючої. Інформація отримується на основі тенденцій ринку праці та виступає важливим засобом встановлення більш тісних зв'язків з роботодавцями. Аналіз регіонального ринку праці надає інформацію щодо переліку професій, які на даний момент користуються попитом (сфери, де можливо знайти працевлаштування й на яких слід зосередити програми підготовки чи перепідготовки) та для яких пропозиції перевищують попит та прогноз майбутніх потреб.



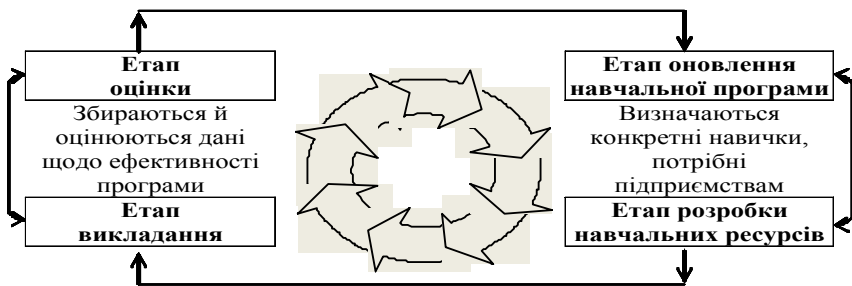


Рис. 1.1.1. Цикл професійного навчання.

Призначення **аналізу професійних операцій** – спланувати підготовку як викладання, так і оцінювання в рамках навчальної програми. Знання, навички й установки, визначені під час аналізу операцій, стають змістом навчання при опануванні окремою операцією. Іншими словами, зміст навчання складатиметься таким чином, щоб формувати знання, навички й установки, визначені під час аналізу професійних операцій. За умови правильного проведення, аналіз професійних операцій забезпечить взаємозв'язок між знаннями, навичками й установками, що викладаються, і тими знаннями й навичками, які потрібні кваліфікованому робітнику.

Встановлено, що розробка профілю програми складається з основних етапів:

- відбір професійних операцій, за якими буде здійснюватись викладання й оцінювання;
- визнання доцільності тривалості предметів і викладання навчальних результатів;
- співставлення змісту аналізу професійних операцій з ймовірними навчальними результатами;
- групування навчальних результатів у предмети;
- встановлення послідовності навчальних результатів і предметів;
- редагування навчальних результатів.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Проектування навчальних програм професійно-технічної освіти на основі потреб галузі й громади: Навчально-методичний посібник / Кол. автор.: Пашенко О.В., Сергєєва Л.М. та ін. За заг. ред. Л.І. Даниленко К.: ТОВ “Етіс Плюс”, 2007. – 184 с.

**Створення профілю програми** – це процес визначення переліку предметів і навчальних результатів в межах програми. Навчальні результати в профілі програми безпосередньо відповідають професійним операціям, базуються на нових знаннях, уміннях, навичках, визначених під час аналізу професійних операцій. Профіль програми визначає послідовність викладання предметів і навчальних результатів, щоб забезпечити викладання предметів, знання яких необхідне для проходження наступних; уникнути непотрібного повторення змісту; викладати зміст в логічному й змістовному порядку.

Отже, забезпечити підготовку кваліфікованих робітників можливо тільки через впровадження новітніх технологій в управління розвитком ПНЗ. Така освітня політика чутливо реагує на зміни кон'юнктури ринку праці і освітянських послуг і працює на випередження, тобто узгоджує прогноз розвитку ПНЗ та потреб регіону. Залучення представників конкретних галузей та підприємств до розробки навчальних програм забезпечує відповідність професійного навчання вимогам регіонального ринку праці та дозволяє здійснювати підготовку таких кваліфікованих робітників, які б задовольняли вимоги роботодавців.



**Оптимізація програмно-перспективного розвитку ПНЗ та забезпечення його конкурентоспроможності:**

залучення широкого кола громадськості і самоврядування до управління як важливої умови децентралізації управління та усупільнення навчального закладу, зв'язок розвитку ПНЗ із потребами регіону, забезпечення участі громадян в управлінні освітою.

Забезпечується визначенням пріоритетів розвитку ПНЗ з обов'язковим залученням соціальних партнерів, бізнесових кіл та громадських організацій як суб'єктів управління навчальним закладом, здійснення змін, що проявляються в різних формах: ускладнення самого процесу професійної освіти і навчання,

розширення інституційних форм та структури організації цієї сфери діяльності, диверсифікації її фінансового механізму тощо. Розглянемо їх докладніше.

Кожному етапу розвитку суспільства притаманні свої соціально-економічні та науково-технічні проблеми. Їх розв'язання потребує нових підходів, що враховують динаміку змін у життєдіяльності різних соціальних систем, у тому числі і системи професійно-технічної освіти. Йдеться про глибинні якісні зміни, об'єктивний аналіз яких дає змогу здійснювати прогностичне обґрунтування розвитку різних систем на основі їх органічних взаємозв'язків і взаємовпливів.<sup>9</sup> Для збереження власної конкурентоздатності ПНЗ необхідно бути готовими до еволюційних змін, до визнання суспільної трансформації та диверсифікації. Система управління розвитком ПТНЗ для забезпечення сталої конкурентоспроможності складається з підсистем: технологічної, мотиваційної та організаційної.

*Технологічна підсистема* містить у собі сукупність технологічних рішень для виявлення, зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення і поширення знань.

*Мотиваційна підсистема* містить мотивацію накопичування та обміну знаннями співробітників, співтовариств організації, контрагентів зовнішнього середовища.

*Організаційна підсистема* містить у собі сукупність організаційних прийомів, заходів з організації процесу трансформації індивідуальних знань в організаційні та створення інтелектуальних активів організації. У результаті підвищуються вимоги до технологічного та інформаційного забезпечення процесів у сфері управління розвитком ПНЗ, що обумовлює необхідність створення надійного й ефективного організаційного механізму конкурентоспроможності ПНЗ та впровадження уніфікованих способів доступу до інформаційних ресурсів, а також забезпечення відповідності ІТ-інфраструктури стратегічним цілям ПНЗ в області управління конкурентоспроможністю.

Здійснення освітніх послуг є результатом соціально-педагогічних та організаційно-виробничих відносин між різними

---

<sup>9</sup> Ничкало Н.Г. Українські концепції професійної освіти: тенденції і перспективи /Н.Г.Ничкало //Педагогічна і психологічна науки в Україні. /Том 5. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. К.: «Педагогічна думка» –2007. – С. 27– 50.

економічними суб'єктами – власниками факторів виробництва освітніх послуг (педагогічними колективами) і дозволяє розглядати ПНЗ як об'єкти корпоративного управління.

У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність організації. Сутністю корпоративного управління є система відносин між власниками установи (державою), його менеджерами, (керівниками навчальних закладів), а також зацікавленими особами (роботодавцями, соціальними партнерами, батьками, учнями) для забезпечення ефективної діяльності установи, рівноваги впливу та балансу інтересів усіх учасників корпоративних відносин.

Впровадження системи управління розвитком ПНЗ передбачає розробку внутрішніх і зовнішніх механізмів, що спрямовані на підвищення ефективності його функціонування та особливості надання освітніх послуг.

Під **організаційним механізмом управління** нами розуміється сукупність структур, форм, методів, правил і процедур, що регламентують прийняття рішень щодо розробки й реалізації управлінських впливів, за допомогою яких здійснюється узгодження інтересів суб'єктів відносин в управлінні розвитком ПНЗ.

Для формальної побудови процесу управління розвитком у реальних ситуаціях використовується лінійне та динамічне моделювання. Останні є реальними механізмами впровадження конкурентоспроможності ПНЗ. Будь-який такий механізм є моделюванням процесу управління розвитком, заснованим на інформатизації та технологізації професійно-управлінської діяльності.

Запропонований організаційний механізм конкурентоспроможності (ОМК) навчального закладу у системі управління розвитком ПНЗ спрямовано на вирішення проблем асиметрії інформації в системі корпоративного управління за рахунок забезпечення фінансової прозорості, підвищення рівня розкриття інформації, підвищення якості освітніх послуг і є засобом (алгоритмом) впровадження цієї системи.

Показники конкурентоспроможності освітніх послуг (доля участі на регіональному ринку освітніх послуг, кадрова забезпеченість, показники розвитку навчально-виробничої бази, розвиток матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації інженерно-педагогічних кадрів, участь у науково-дослідницькій

діяльності, міжнародна діяльність) передбачають врахування показників ринкової вартості ПНЗ (показники рентабельності, ділової активності, ліквідності, економічної ефективності), які й обумовлюють рівень конкурентоспроможності навчального закладу.

Отже, організаційні механізми забезпечення конкурентоспроможності є основою формування системи управління розвитком ПНЗ, яка становить підсистему прийняття управлінського рішення і яка включає: педагогічну раду, керівні структури, громадські органи (учнівське самоврядування, дорадчий комітет, консультативна рада за галузевим спрямуванням), діяльність та взаємодія яких сприяє виробленню управлінських рішень, спрямована на досягнення й утримання його конкурентних переваг, повинна включати організаційну структуру, процедури, процеси й ресурси, що створюють умови для її належного функціонування.

Складовими підсистеми забезпечення конкурентних переваг ПНЗ є:

- маркетинговий інструментарій (бенчмаркінг як неперервний процес покращення технологій надання освітніх послуг, впровадження механізмів інформаційної логістики в освітньому менеджменті ПНЗ;
- основи освітнього реінжинірингу і мерчендайзингу як модернізуючі механізми управління організаційними освітніми змінами;
- технології створення позитивного іміджу ПНЗ;
- технологізація професійної діяльності педагогічних працівників;
- інформатизація професійно-технічної освіти як технологічна основа ефективного управління розвитком ПНЗ.

Складовими організаційного механізму конкурентоспроможності ПНЗ можуть бути механізми забезпечення інформаційної підтримки процесу прийняття рішень з питань управління розвитком ПНЗ та шляхи забезпечення інвестиційної привабливості, фінансової стійкості, що сприяють сталій конкурентоспроможності освітніх послуг ПНЗ, що збільшує показники якості освітніх послуг.

Серед факторів, що обумовили ефект розвитку ПНЗ від впровадження інноваційних механізмів управління, слід відзначити:

- підвищення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень різного рівня, спрямованих на збільшення ринкової вартості й забезпечення фінансової стійкості навчального закладу;
- зростання якості освітніх послуг, що надаються;
- підвищення керованості управлінського персоналу;
- посилення процедур внутрішнього фінансового контролю;
- реалізацію програми управління витратами;
- збільшення позитивного іміджу ПНЗ;
- інформатизацію управлінських процесів тощо.

Структура організаційного механізму впровадження системи управління розвитком ПНЗ та забезпечення його конкурентоспроможності дозволяє прискорити процес аналізу факторів конкурентоспроможності й забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, що приймаються.

Це дає підстави зменшити непродуктивні витрати, сприяє інтенсивному розвитку навчального закладу, що сприяє необхідності відповідної зміни методів управління розвитком ПНЗ, пошуку адекватних економічних і фінансових інструментів, створення такої системи управління, що забезпечить ефективні дії у збільшенні й ефективному використанні ресурсів ПНЗ в умовах зростання конкуренції.

Оптимізація програмно-перспективного розвитку ПНЗ та забезпечення його конкурентоспроможності включає наступні складові:

- сучасна матеріально-технічна база;
- студентське самоврядування;
- зв'язки з громадськістю;
- зв'язки з вищими навчальними закладами;
- зв'язки з роботодавцями;
- співпраця з центром зайнятості;
- співпраця із торгово-промисловою палатою;
- міжнародна співпраця;
- проектна діяльність
- результативність участі у Всеукраїнських конкурсах фахової майстерності, предметних олімпіадах, спортивних змаганнях;
- впровадження інноваційної технології – «незалежне експертне оцінювання» рівня професійно-практичної підготовки студентів за участі роботодавців;
- працевлаштування випускників;

- традиції ПНЗ;
- диверсифікація фінансування.



**ФОРМУЛА УСПІХУ:  
ІМІДЖ + РЕЗУЛЬТАТ =  
= ЛІДЕР**

Отже, організаційний механізм впровадження системи управління розвитком ПНЗ та забезпечення його конкурентоспроможності дозволяє підвищити ефективність рішень з управління конкурентними перевагами навчального закладу і таким чином збільшити обсяги і якість реалізованих освітніх послуг.

Оцінюючи праксеологічні засади управління за критерієм якості її результату, за умов підвищення цієї якості цілком доцільно сприймати такий процес розвитку як власне розвиток. Метою й кінцевим результатом такого управління вважаємо інституційний розвиток ПНЗ, якому притаманна конкурентоспроможність на регіональному ринку освітніх послуг, висока якість навчально-виробничого процесу, збільшення кількості вступників, системна співпраця соціальних партнерів, професійне зростання педагогічних працівників, у результаті чого досягається задоволеність споживачів професійно-освітніх послуг та цілісний позитивний імідж ПНЗ на регіональному ринку праці.



***Запитання для самоконтролю:***

1. Які ознаки соціального інституту за своїми характеристиками має сучасний ПНЗ?
2. Які ви знаєте найбільш розповсюджені тлумачення зовнішніх ефектів освіти?

3. *Яка мета праксеології?*
4. *Чому, на вашу думку, розвиток кадрового потенціалу ПНЗ може виступати умовою ефективної діяльності?*
5. *Навіщо здійснювати моніторинг регіонального сегменту регіонального ринку праці?*
6. *Наведіть приклади ефективного залучення роботодавців до управління розвитком ПНЗ*
7. *Чи дійсно так і важливо здійснювати бізнес-планування у ПНЗ?*

### **Рекомендована література:**

1. Богоявленська Ю. В. Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження) [Текст] / Ю. В. Богоявленська // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – Житомир : ЖДТУ. – 2004. – № 2 (28). – С. 288–297.
2. Маршавін Ю. М. Шляхи забезпечення професійно-кваліфікаційної збалансованості ринку праці і ринку освітніх послуг / Ю. М. Маршавін // Демографія та соціальна економіка. – 2006. – №2. – С. 143–150.
3. Ничкало Н. Г. Українські концепції професійної освіти: тенденції і перспективи / Н. Г. Ничкало // Педагогічна і психологічна науки в Україні / Том 5. Неперервна професійна освіта : теорія і практика. – К. : «Педагогічна думка», 2007. – С. 27–50.
4. Проектування навчальних програм професійно-технічної освіти на основі потреб галузі й громади : навч.-метод. посібн. / Кол. автор. : Пашенко О. В., Сергєєва Л. М. та ін. – К. : Арт-Економі», 2011. – 160 с.
5. Попов С. М. Теоретичні і праксеологічні засади формування зворотних зв'язків у системі місцевого самоуправління / С. М. Попов // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2011. – № 45. – С. 265–277.
6. Русанов Г. Г. Основні напрями підготовки педагогів ПТНЗ до роботи в умовах децентралізації управління професійним навчанням: Методичні рекомендації / За ред. Л. М. Сергєєвої. – К. : «АртЕк», 2010. – 63 с.
7. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами : рекомендації компаніям / М. Саприкіна, Д. Каба. – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 475 с.
8. Сергєєва Л. М. Конкурентоздатність як ознака професійної компетентності педагога / Л. М. Сергєєва // Теорія та методика управління освітою : Електронне наукове фахове видання. – К., 2015 – № 2 (16). – Режим доступу до журн. : <http://tme.umo.edu.ua/>.
9. Сергєєва Л. М. Прогнозування розвитку ринку праці як інструмент діалогу професійних навчальних закладів із соціальними партнерами / Л. М. Сергєєва // Педагогіка і психологія професійної освіти. – Львів, 2013. – № 6. – С. 235–242.



10. Сергеева Л. М. Моніторинг професійного успіху випускників професійно-технічного навчального закладу : навч. посібн. – К. : вид-во «Шкільний світ», 2016. – С. 114.

## **1.2. Управління якістю освіти та освітньої діяльності професійного навчального закладу**



### ***Якість освіти та освітньої діяльності***

З другої половини ХХ ст. термін «якість освіти» міцно увійшов у педагогічну та управлінську практику переважної кількості країн світу. Якість освіти як системи, освітнього процесу і результату є своєрідним орієнтиром у діяльності будь-якого навчального закладу, у т.ч. й професійного, мірилом оцінки його діяльності, основою його іміджу, престижу.

Категорія якості вперше була проаналізована Аристотелем, який визначив її як «видову відзнаку». Він відзначав, що чим вищий рівень організації системи, тобто чим складніший об'єкт, якість якого визначається, зокрема система освіти, тим більшу кількість якостей (властивостей) вона має. Будь-який об'єкт одночасно може знаходитись у різноманітних зв'язках з іншими об'єктами, причому характер і кількість цих зв'язків постійно змінюється. Якість освіти не можна розглядати як статичний об'єкт – вона постійно змінюється при взаємодії з іншими об'єктами, під впливом зовнішніх (економічних, політичних, демографічних та інших) чинників.

На сьогоднішньому етапі переходу від індустріального до постіндустріального суспільства в економічно розвинених країнах світу до 80% вартості національного багатства складає вартість людського капіталу, цінність якого значною мірою визначається якістю сформованих у процесі навчання професійних компетентностей та рівнем інтелектуального розвитку людини.

Якість освіти визначають як основу політичної, економічної незалежності держави, як основний чинник забезпечення конкурентоспроможності і окремого випускника, і країни в цілому. Саме тому якість освіти вивчається з позицій різних наук: філософії, теорії державного управління, менеджменту освіти, соціології, економіки, педагогіки, психології, математики та ін.

Виокремлюють два основних підходи щодо визначення *сутності якості освіти*, яка розглядається з точки зору:

- досягнення певних норм, стандартів, цілей та задоволення потреб (особистості, суспільства, держави). Цей підхід ґрунтується на встановленні відповідності між запланованими та досягнутими показниками якості освіти, але не концентрує уваги на виявленні причин порушення цієї відповідності, з'ясуванні чинників впливу, вимірюванні їх вагомості, інтенсивності тощо, що не дає можливості виробити ефективну управлінську стратегію, спрямовану на поліпшення якості освіти та розвиток навчального закладу.

- сучасної теорії і практики управління якістю, як категорію теорії TQM (Total Quality Management). У межах цього підходу якість освіти виступає чітко визначеним динамічним об'єктом, який може змінюватися у потрібному напрямі відповідно до управлінського впливу.

**Якість освіти** – це сукупність властивостей і характеристик освітнього процесу, які надають їм здатність задовольняти освітні потреби споживачів освітніх послуг (*міжнародний стандарт ISO9000*).

Безпосередніми споживачами освітніх послуг, що надає ПНЗ, виступають учні, опосередкованими – роботодавці, суспільство у цілому та держава (як адміністративний апарат, що визначає основні напрями розвитку внутрішньої політики держави, у т.ч. й освітньої).

Якість освіти, як об'єкт уваги педагогів і управлінців, має дуже складну структуру, вимірюється за допомогою спеціальних інструментів за певним переліком показників і оцінюється з точки зору ступеня досягнення відповідних соціально значущих орієнтирів.

**Якість освітньої діяльності** – рівень організації освітнього процесу у навчальному закладі, що відповідає стандартам професійно-технічної освіти, забезпечує здобуття особами якісної освіти та сприяє створенню нових знань.



## *Забезпечення та управління якістю освіти*

Забезпечення якості (або «упевненість в якості») – (*quality assurance*) передбачає пошук та прийняття рішень, удосконалення та запровадження цих пропозицій; характеризується спрямованістю на удосконалення та циклічністю.

**Забезпечення якості освіти** означає створення необхідних умов (правових, фінансово-економічних, педагогічних, кадрових, методичних, організаційних та інших), які надавали б можливість досягти запланованої у певних показниках якості освіти.

Таким чином, якість освіти розглядається як динамічна категорія, яка змінюється під впливом певних управлінських дій.

У найбільш широкому розумінні **управління якістю освіти** означає процес переведення наявної якості освіти у стан із бажаними (заданими) показниками.

Сучасна освітня парадигма заснована на формуванні конкурентоспроможного освітнього середовища і забезпечення високої якості освіти, показники якої мають бути вимірюваними, вірогідними та заздалегідь визначеними у чітких результатах її досягнення. Основними поняттями цієї парадигми є: освітньо-професійні програми, навчальні компетентності та результати навчання, націлені на формування цих компетентностей, кваліфікації. Відповідно до цієї парадигми всі складові процесу забезпечення та управління, вимірювання та оцінювання досягнутої якості освіти має базуватися на принципах об'єктивності, незалежності (неупередженості), прозорості та зрозумілості.

Сучасні суспільні процеси, які відбуваються в останні десятиліття у розвинених країнах світу та в Україні також, призвели до низки змін в управлінні освітою, зокрема до децентралізації управління освітою, у т.ч. професійною освітою, що означає передачу певних повноважень центральних органів державного управління на місцевий рівень; розширення автономії навчальних закладів у т.ч. у питаннях, які стосуються забезпечення належної якості професійної освіти відповідно до вимог і структури ринку праці регіону. Саме тому акцент у діяльності із

забезпечення якості освіти робиться на системах внутрішнього забезпечення якості, тобто на інституційний рівень управління.

Існує велика кількість підходів до побудови систем забезпечення якості освітньої діяльності, один з них – побудова системи на засадах основних вимог міжнародного стандарту ISO серії 9001, який набув широкого використання, в тому числі і серед європейських навчальних закладів. Це стало можливим завдяки тому, що вона дозволяє удосконалити систему управління закладом, адаптувати її до нових соціально-економічних умов і забезпечити підвищення конкурентоспроможності закладу та його випускників. Крім того, цей стандарт покликаний сприяти поліпшенню якості підготовки випускників відповідно до вимог роботодавців і в перспективі гарантувати міжнародне визнання дипломів.

Стратегічними цілями створення системи внутрішнього забезпечення якості освіти є:

- створення позитивного іміджу закладу, підвищення авторитету навчального закладу на різних рівнях – місцевому, галузевому, міжнародному;
- формування системи управління якістю освіти та освітніх послуг, яка постійно вдосконалюється відповідно до потреб споживачів;
- забезпечення системних гарантій якості освіти;
- постійне удосконалення та оновлення змісту освіти відповідно до сучасних досягнень науки і техніки.

Сучасні процеси модернізації управління освітою передбачають створення у кожному навчальному закладі системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, так званої системи внутрішнього забезпечення якості.

**Система забезпечення якості освіти** у професійному навчальному закладі – це сукупність систематично здійснюваних видів діяльності навчального закладу, спрямованих на створення організаційних, технічних, економічних і соціальних умов, що гарантують належний рівень і стабільність якості освіти випускника освітнього продукту або послуг. Система забезпечення якості освіти регламентує діяльність всіх працівників навчального закладу, які впливають на якість кінцевого результату і на задоволеність споживачів (замовників). Вимоги до системи якості висуваються для того, щоб споживачі (замовники) і керівництво були впевнені в спроможності університету ефективно функціонувати (надавати послуги високої якості) протягом тривалого часу.

Обов'язковими складовими цієї системи є:

- об'єкт управління (конкретний аспект якості освіти);
- єдина інформаційна система, що дає можливість систематично отримувати відомості про стан об'єкта, на який спрямовано управлінський вплив (система моніторингу якості освіти ПНЗ);
- генератор управлінських рішень (поєднання інформаційно-аналітичної системи з відповідним органом управління, що приймає конкретне управлінське рішення);
- виконавча система, що здійснює безпосередній вплив на об'єкт управління через відповідний механізм управління якістю освіти з метою реалізації прийнятого рішення.

Запровадження системи внутрішнього забезпечення якості освіти передбачає здійснення певних процедур і заходів, а саме:

- визначення принципів та процедур забезпечення якості освіти;
- з'ясування сутності, особливостей якості освіти у ПНЗ як об'єкту управлінського впливу, визначення його структурних елементів (об'єктів вимірювання, оцінювання, удосконалення, інакше кажучи, об'єктів управління);
- визначення індикаторів і критеріїв, за якими буде вимірюватись, оцінюватись якість освіти у ПНЗ;
- розробка технологій (методик, інструментів) вимірювання якості освіти у ПНЗ як досить специфічного об'єкту, який часто не може бути виміряний безпосередніми діями і засобами. Технології оцінки якості не можна копіювати з виробничої сфери, де вони давно і успішно використовуються; їх потрібно адаптувати відповідно до потреб освітньої галузі та особливостей випускника – освіченої людини з багатим і неповторним внутрішнім світом;
- формування системи моніторингу якості освіти у ПНЗ, проведення систематичних моніторингових досліджень;
- періодичний перегляд освітньо-професійних програм з урахуванням постійно змінюваних вимог ринку праці та соціально-економічного розвитку регіону;
- щорічне оцінювання учнів і випускників ПНЗ, педагогічних працівників навчального закладу та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань у будь-який спосіб (на веб-сайті, інформаційних стендах тощо);
- забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних та керівних кадрів ПНЗ;

- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи учнів, за кожною освітньо-професійною програмою;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;
- забезпечення публічності інформації про освітньо-професійні програми та кваліфікації та інших процедур і заходів.



### ***Моніторинг якості освіти та освітньої діяльності***

Система моніторингу якості освіти є невід’ємною частиною системи внутрішнього забезпечення якості освіти у ПНЗ.

***Моніторинг якості освіти*** – спеціальна система збору, обробки, зберігання і розповсюдження інформації про стан освіти, прогнозування на підставі об’єктивних даних динаміки і основних тенденцій її розвитку та розробка науково-обґрунтованих рекомендацій для прийняття управлінських рішень стосовно підвищення ефективності функціонування навчального закладу, освітньої галузі.

За своєю сутністю моніторинг якості освіти розглядається як інформаційна система, як діяльність з накопичення та опрацювання інформації про об’єкт управління з метою його удосконалення. Головне призначення моніторингу якості освіти полягає у визначенні проблем в освітній галузі в цілому та у конкретному навчальному закладі. Це завдання вирішується шляхом з’ясування причин їх виникнення та чинників впливу через проведення систематичних досліджень різних елементів системи освіти та об’єктів освітнього середовища, фіксації наслідків управлінського впливу на систему освіти та змін, що відбуваються при цьому.

Предметом уваги при проведенні моніторингу якості освіти у ПНЗ можуть виступати різні елементи інституційної освіти як системного об’єкту:

- *результати навчальної діяльності учнів* (рівень навчальних досягнень, якість сформованості певних професійних компетентностей, якість опанування вимог освітніх стандартів тощо),

– *характеристики учасників освітнього процесу*(викладачів, учнів, майстрів, представників адміністрації закладу, керівники підприємств, де проходить виробнича практика та ін.),

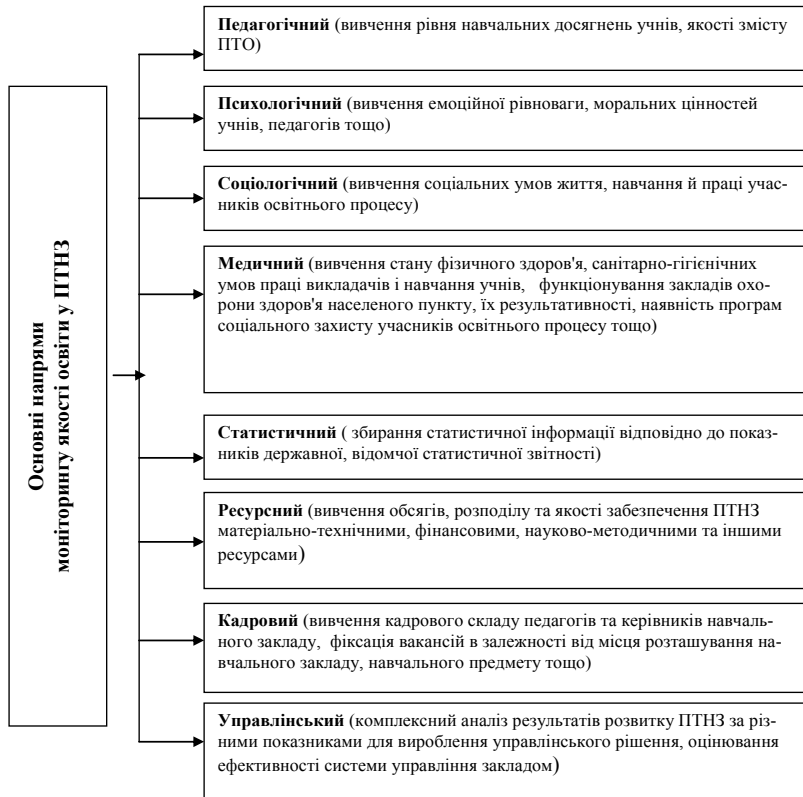


Рис. 1.2.1. Основні напрями моніторингових досліджень в структурі діяльності центру (відділу, підрозділу) моніторингу якості освіти у ПНЗ.

– *відносини споживачів освітніх послуг з освітнім середовищем (оточуючим соціумом);*

– *процеси функціонування й розвитку закладу та управління ним* (управлінський; педагогічний процес у цілому та окремі його складові: процес морального та трудового виховання, процес підготовки учнів до виробничої практики; процес і результати

сформованості життєвих принципів та здатності до самостійного подальшого життя після закінчення ПНЗ тощо);

- *діяльність* (трудова, навчальна, управлінська та ін.);
- *явища* (вихованість, освіченість, майстерність педагога та інші);
- *компоненти освітнього процесу*:
  - умови та засоби реалізації (матеріально-технічні, санітарно-гігієнічні, правові, кадрові, фінансові, навчально-методичні умови та ін.);
  - організація (контингент та його диференціація за різними ознаками, режим роботи, розпис навчальних занять);
  - наслідки (результати запровадження освітніх новацій і нововведень, змін навчальних програм і освітніх стандартів тощо).

У процесі побудови системи моніторингу якості освіти у ПНЗ можуть використовуватися різні види внутрішнього моніторингу:

*за призначенням:*

- *інформаційний*, що полягає у збиранні, накопиченні та систематизації, а іноді й поширенні інформації, але не передбачає проведення спеціального обстеження на етапі збору інформації;
- *управлінський*, що передбачає збирання та узагальнення інформації за певними показниками з метою вивчення конкретної освітньої проблеми та вироблення відповідних рекомендацій щодо формування політики і прийняття органами державного управління освітою необхідних рішень;

*за засобами*, що використовуються для проведення моніторингу:

- педагогічний;
- соціологічний;
- психологічний;
- медичний;
- економічний;
- демографічний;

Внутрішній моніторинг і оцінка може проводитися поряд із зовнішнім оцінюванням і здійснюється за ініціативою самого навчального закладу його внутрішніми резервами: директором, його заступниками з різних видів робіт, викладачами, психологом та ін. спільно з його піклувальною радою, представниками громадських об'єднань з використанням власних методичних матеріалів.



Внутрішній моніторинг якості освіти розглядається як самоконтроль за ходом навчального процесу та самооцінка результативності педагогічної праці, виконання плану роботи закладу, оцінювання діяльності ПНЗ тощо. Критерії і показники оцінювання діяльності ПНЗ орієнтовно визначені наказом Міністерства освіти і науки України від 17 червня 2013 року № 772. Але окрім рекомендованих МОН України показників оцінювання результатів діяльності ПНЗ заклад відповідно до власної стратегії розвитку, визначених перспективі цілей, може визначити свій перелік показників якості освіти.

Статус результатів внутрішнього моніторингу якості освіти, мета та сфера їх застосування суттєво відрізняються від аналогічних характеристик зовнішнього моніторингу. Це пояснюється:

- недостатньою надійністю застосованого інструментарію, який розробляється непрофесіоналами з педагогічного оцінювання;
- співпадінням суб'єктів управління та проведення моніторингу якості освіти у навчальному закладі;
- можливим значним суб'єктивізмом, упередженістю в оцінках;
- неможливістю порівняння отриманих даних з статистичними даними по інших закладах або по галузі в цілому через відмінності у методиках оцінювання;
- нестандартизованістю методик та інструментів вимірювання;
- неможливістю вивчення певної освітньої проблеми ззовні.

Результати внутрішнього моніторингу якості освіти використовуються переважно в межах конкретного навчального закладу для звітування перед батьками, піклувальною радою про навчальні досягнення учнів (студентів) та показники розвитку навчального закладу з метою поліпшення результативності та якості навчального процесу, планування подальшої діяльності тощо. Деякі статистичні дані, які збираються згідно з діючим законодавством та вимогами державної та відомчої звітності, направляються до відповідних установ для узагальнення. Окремі не персоніфіковані результати, можуть бути оприлюднені, наприклад, з рекламною метою для поліпшення іміджу закладу при підготовці документів для атестації навчального закладу або підвищення його суспільного визнання та з іншими цілями.

Незважаючи на відмінності між зовнішнім та внутрішнім моніторингом якості освіти, вони засновані на єдиних принципах, мають виконувати ті ж самі функції та здійснюватися за єдиною технологією.



### ***Питання для самоконтролю***

1. Дайте характеристику поняття якості освіти.
2. Чому якість освіти визначають як основу конкурентоспроможності країни?
3. Які чинники освітнього середовища професійного навчального закладу впливають на якість освіти?
4. Які заходи передбачає система внутрішнього забезпечення якості освіти у професійному навчальному закладі?
5. Опишіть структуру системи внутрішнього забезпечення якості освіти у професійному навчальному закладі.
6. Що називається моніторингом якості освіти? Яке його призначення?
7. Що може бути об'єктом моніторингу якості освіти?
8. З якою метою мають використовуватися результати моніторингу якості освіти, що проведений у професійному навчальному закладі?

### **Рекомендована література:**

1. Закон України “Про вищу освіту” від 01 липня 2014 р. № 1556 Електронний ресурс: – [Режим доступу] : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. Лукіна Т. О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні : Монографія. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 298 с.
3. Лукіна Т. О., Ляшенко О. І. Сутність категорії якості освіти в умовах реформування освітньої галузі // Зб. наук. пр. НАДУ, 2003. – №2. – С. 126–134.
4. Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу : посібник / кол. ав. : Ляшенко О. І., Лукіна Т. О.,

Булах І. Є., Мруга М. Р. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 160 с. – Розділ 2: с. 28–72.

5. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти : Монографія / кол. ав. : О. І. Ляшенко, Т. О.Лукіна, Л. С. Вашенко, П. Б. Полянський, Ю. О.Жук. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 160 с. – Розділ 2 : с.28–68.

6. Про затвердження орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладів: Наказ МОН України від 17 червня 2013 року № 772 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://don.kievcity.gov.ua/content/nakaz-monu-vid-17062013--772-pro-zatverdzhennya-oriiientovnyh-kryteriiv-ocinyuvannya-diyalnosti-dnz-znz-ptnz.html>.

7. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.

8. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти : постанова КМУ від 15 квітня 2015 р. № 244 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/244-2015-p>.

### **1.3. Освітній брендинг як механізм управління організаційними освітніми змінами у професійному навчальному закладі**

Сьогодні можна говорити про серйозні зміни в сфері професійної освіти. У зв'язку з постійною зміною ринкових факторів найактуальнішими професіями стають ІТ-фахівець, РК-менеджер, девелопер, підвищується попит на підготовку за новими професіями: монтажник гіпсокартонних конструкцій, візажист, авторемонтник, зварник, мерчендайзер, сомельє та ін. З іншого боку вже через півроку кількість працюючих за направленням зменшується до 75%, а протягом трьох років цей показник становить 30-40%, тобто на першому робочому місці залишається близько третини молодих робітників.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Супрун В. В. Взаємодія професійно-технічних і навчальних закладів та підприємств у підготовці робітничих кадрів: Матеріали Всеукр. наради 3 берез. 2006 р. / В. В. Супрун – К.: МОН України, 2006. – С. 73–82.



*За останні роки склався і продовжує активно розвиватися ринок освітніх послуг. У цій сфері діють закони ринкової економіки, формується конкурентне середовище, істотно змінилися вимоги та очікування цільових аудиторій. Ці та інші фактори зумовлюють ПНЗ здійснювати маркетингову діяльність.*

Сучасні засоби комунікації, які можна використовувати при просуванні освітніх послуг, можна класифікувати в такий спосіб: ATL-технології «Bove the line» («над межею») – способи просування через візуальне або вербальне відображення інформації (традиційні засоби масової інформації: телебачення, радіо, газети, журнали, зовнішня реклама); BTL-технології «Bellow the line» («під рисою») – способи просування, що проводяться безпосередньо через освітній процес (діалог, зворотний зв'язок, зацікавленість, залучення споживача в комунікацію з послугою (товаром) та брендом, заходи щодо стимулювання освітніх інновацій, мерчендайзинг, реінжиніринг, презентації, спонсорські заходи тощо).<sup>11</sup> Професійний підхід щодо проведення маркетингових досліджень, створення комплексних планів маркетингової та комунікаційної діяльності сьогодні є одними з основних факторів та ресурсів успішного розвитку ПНЗ. Оскільки інноваційні зміни у професійно-технічній освіті відбуваються постійно, тому необхідно проводити їх ефективними методами. Таким інструментом змін може бути, зокрема, **брендинг**.



*Більш детальний розгляд проблеми використання **брендингу** в системі управління ПНЗ вимагає, в першу чергу, розкриття сутності таких категорій як «бренд» та «бренд-технології».*

<sup>11</sup> Салмин П.С. Формирование финансового результата транспортного холдинга по центрам финансовой ответственности / Салмин П.С., Салмина Н.А./ Вестник ВГАВТ. – 2014. – № 41. – С. 268–276.

Основи теорії брендингу закладено Девідом Аакером.<sup>12</sup>



*Девід Аллен Аакер (David Allen Aaker) – професор Каліфорнійського університету, фахівець в галузі маркетингу, реклами та брендингу.*

У загальноприйнятій трактуванні **бренд** являє собою торгову марку з уже сформованою репутацією. *Торгова марка* – це позначення, яке відрізняє товари (послуги) одного виробника від однорідних товарів (послуг) інших виробників та призначена для реклами цих товарів (послуг), полегшення вибору споживачами товарів (послуг) певного якості. Торгова марка може мати такі назви: товарний знак, бренд, знак для товарів і послуг, торговий знак, фірмовий знак, знак обслуговування, логотип (словесне позначення товару (послуги)). Одні дослідники дотримуються позиції, що відмінностей у назві «бренд» і «торгова марка» не існує, аргументуючи свою позицію тим, що в перекладі з іноземної мови торгова марка і бренд є словами синонімами; інші – розділяють дані поняття, так як поняття «торгова марка» містить характерні ознаки, які її відрізняють від сутності поняття «бренд». Отже, дані поняття розміщуються у різних площинах, які можуть перетинатися. *Яким чином торгова марка перетворюється у бренд навчального закладу?* Спочатку навчальний заклад створює позначення, надалі при поданні на освітній ринок послуг (товарів) під цим позначенням у споживачів закріплюється певне ставлення, яке може бути позитивним, байдужим або негативним. У ситуації, коли ставлення споживачів до позначення освітніх послуг (товарів) є позитивним, то можна говорити що торгова марка – це бренд навчального закладу. Тому бренд є «напрацьованим» іміджем марки (позначення). Сила марки – в її впізнаваності, а сила бренду – у наявності стійкої групи споживачів, очікування яких пов'язані з якістю певного товару або послуги. За оцінками фахівців, ціна послуг на світовому ринку, які марковані брендом, вища на 15-25% ніж немаркованих.

---

<sup>12</sup> Аакер Д. Создание сильных брендов : пер. с англ. – Изд. 2-е. / Д. Аакер. – М. : И. Д. Гребенникова, 2008. – 320 с.



Поняття «бренду» походить, як вважають дослідники, від латинського слова «brand» – клеймо, тавро, або від скандинавського «brander» – випалювати. З давніх часів клейма (бренду) удостоювався лише високоякісний товар.

Таврований предмет виділявся серед аналогічних, набуваючи своєї індивідуальності. Саме тому продукція з брендом завжди продавалася за вищою ціною. ПНЗ в умовах сучасної конкуренції для забезпечення стійкого функціонування та позитивного іміджу необхідно також, як і виробникам товарів, приділяти велику увагу створенню і зміцненню власного бренду. Поняття «бренд» (за Д. Аакером) включає дев'ять основних аспектів, прорангованих за їх появою в літературі з теорії брендингу: 1) образ марки в свідомості покупця (1956); 2) механізм диференціації товарів (1960); 3) засіб індивідуалізації (1985); 4) додаткова вартість товару (1986); 5) правовий інструмент (1987); 6) ідентифікація товару покупцем (1991); 7) ідентифікація компанії-виробника (1992); 8) система підтримки ідентичності товару (1992); 9) реальність, що розвивається в часі, від марки, як концепції виробника, до сприйнятих покупцем функціональних і емоційних елементів товару (теперішній час).

Велику кількість визначень поняття бренду класифіковано в три групи. *Першу групу* складають т. зв. класичні визначення, які роблять акцент на продукті або послуді, яка вважається брендом. Визначення *другої групи* акцентують увагу на нематеріальній сутності товарів або послуг. Між цими крайніми полюсами знаходиться *третья група* визначень, які намагаються поєднати в собі вищеназвані характеристики товару або послуги (наприклад, у сфері освітніх послуг споживачі орієнтуються як на якісні освітні програми так і на досвід використання послуг ПНЗ членами референтної групи, в яку входить споживач. Американська маркетингова асоціація стверджує, що *бренд* – це назва, термін, знак, символ, малюнок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг виробника та їх диференціація від товарів або послуг конкурентів.<sup>13</sup> В загальному сенсі бренд

---

<sup>13</sup> Cotler F. Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas [Text] / F. Cotler, Fernando Trias de Bez. – М.: Neva, 2004. – 192 p.

складається з двох елементів. Перший з них – це визначений продукт або послуга, що задовольняють функціональні потреби споживачів. Другий елемент – цінність, завдяки якій споживачі відчувають задоволення з приводу того, що даний бренд має вищу якість та користь, ніж аналогічні бренди-конкуренти. Стосовно до сфери освітніх послуг бренд виступає як сукупність характеристик, що формують у свідомості цільової аудиторії цілісний образ тих послуг навчального закладу, які вирізняють їх серед конкуруючих.

Бренд є інструментом маркетингу, проте його соціальна роль, а також здатність вирішувати завдання зі сфери освітнього менеджменту, пов'язані з формуванням духовно-моральних, етичних і моральних цінностей суб'єктів освітнього процесу, є надто важливою. Джерельна база, яка розкриває актуальні проблеми діяльності професійного навчального закладу, представлена різноманітними науковими підходами. Так, В. Олійником системно та цілеспрямовано висвітлено тенденції стандартизації, інформатизації та технологізації розвитку ПТО в умовах трансформації суспільства, обґрунтовано роль менеджменту освіти в удосконаленні змісту й запровадженні інноваційних педагогічних технологій, модернізації освітньої діяльності професійних навчальних закладів.<sup>14</sup>

В умовах доцільності регіоналізації та централізації професійного навчання підготовка педагога для роботи в таких умовах має спрямовуватися на розвиток фахової та методичної компетентності, створенні ефективних організаційно-педагогічних умов залучення роботодавців регіональних центрів зайнятості як механізму стимулювання розвитку навчального закладу.<sup>15</sup>



*Тому під брендом ПНЗ слід розуміти систему, яка пов'язує в одне ціле освітню послугу, імідж, образ марки навчального закладу у свідомості споживача, а також моделювання виробником послуги її характеру, марки навчального закладу і основних характеристик споживачів.*

---

<sup>14</sup> Олійник В. В. Менеджмент розвитком фахового зростання педагогічних працівників профтехосвіти в сучасних умовах / В. В. Олійник ; АПН України, Ун-т менедж. освіти. – К., 2009. – С. 11–21.

<sup>15</sup> Сергеева Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу : теорія і методика: монографія / Л. М. Сергеева; за наук. ред. В. В. Олійника. – К. : Херсон: Айлант, 2013. – 452 с.

Побудова бренду ПНЗ здійснюється у зовнішньому середовищі (ринкове позиціонування, система ідентифікації бренду, ринкова актуальність) та внутрішньокорпоративному середовищі (внутрішнє позиціонування бренду, система ідентифікації, комунікація, внутрішній маркетинг та організаційна підтримка). З точки зору впливу на споживачів, бренд ПНЗ можна поділити на *бренд-нейм* (brand-name) – словесну частину марки, що включає його найменування та *бренд-імідж* (brand-image) – візуальний образ марки, що формується рекламою в сприйнятті цільовими ринками, і включає образотворчий образ бренду (приклад, логотип ПНЗ), якість освітньої діяльності, історія життєдіяльності ПНЗ, успішну професійну та суспільну діяльність викладачів та випускників, рівень кваліфікації керівного складу та педагогічних працівників, суб'єктивні думки споживачів освітніх послуг про навчальний заклад та освітні послуги, його фінансово-економічні, соціальні та інші характеристики.

Таким чином, при визначенні стратегії бренду ПНЗ необхідно встановити: хто є цільовою аудиторією; яку пропозицію потрібно зробити даній аудиторії; які аргументи необхідно їй надати, щоб показати, що дана пропозиція чогось варта; яке враження слід залишити про себе (послугу) на ринку.



*Процес формування бренду базується на системі принципів, якими повинні керуватися ПНЗ в процесі діяльності при досягненні поставлених цілей. (Табл. 1.3.1)*

Логічно сформований бренд ПНЗ спрощує процедуру вибору потенційними споживачами місця навчання, акцентує увагу на тих перевагах, які дає навчання, окрім реалізації обов'язкових освітніх програм та стандартів. Бренд ПНЗ може відкрити можливості щодо поширення свого впливу, крім сфери освітньої діяльності, ще й на суміжні галузі. Наприклад, ПНЗ може створити центр впровадження регіональних виробничих інновацій. Надійна репутація, яка є важливим компонентом бренду, допомагає зміцненню партнерських відносин, створенню об'єднаних програм і проектів. Перевага використання технології брендинга ПНЗ полягає в тому, що бренд дозволяє отримувати додатковий прибуток, спрощує процедуру вибору послуг споживачем, є своєрідною інвестицією в майбутнє і



забезпечує надійний зв'язок зі споживачами послуг, що важливо для формування довгострокової стратегії.

*Таблиця 1.3.1*

### **Принципы формування бренду ПНЗ**

<b>Назва принципу</b>	<b>Заходи щодо реалізації принципу</b>
Принцип безперервності діяльності щодо створення бренду ПНЗ.	Систематичний збір та обробка інформації про зміну характеристик споживачів освітніх послуг, стану ринку праці, образу бренду ПНЗ, внесення необхідних коригувань у програму формування бренду.
Принцип адресності програм формування бренду ПНЗ.	Створення та реалізація програм формування бренду ПНЗ для певних організацій.
Принцип орієнтації програм формування бренду ПНЗ на потенційних споживачів освітніх послуг.	Проведення досліджень ринку праці, освітніх послуг, ринку потенційних споживачів освітніх послуг на предмет вивчення характеру ринку праці, характеристик споживачів, замовників та їхніх уявлень про образ «ідеального ПНЗ».
Принцип партнерських відносин з клієнтами.	Створення системи заходів щодо інформування споживачів (потенційних споживачів) освітніх послуг, співпраці з ними.
Принцип синергізму.	Підвищення результативності брендингу за рахунок використання взаємозв'язку та взаємопосилення різних заходів маркетингової діяльності ПНЗ.
Принцип паралельності організації програм формування бренду ПНЗ.	Проведення заходів щодо формування бренду ПНЗ в зовнішньому та внутрішньому середовищах конкретної організації.
Принцип адаптивності програм формування бренду ПНЗ.	Вивчення і використання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ПНЗ як системи. Пристосування методів і параметрів бренду ПНЗ до різних факторів ринку та до конкретних ситуацій.

*Бренд ПНЗ повинен мати чотири виміри: функціональний, емоційний, соціальний і духовний. Функціональний вимір бренду стосується сприйняття споживачем корисності продукту або послуги,*

всього того, що має відношення до дизайну і стилю, до сервісу і обслуговування. Джерелом такої диференціації можуть бути історія навчального закладу, його майбутнє, освітні технології, рейтинги, суб'єкти освітньої діяльності, стиль управління тощо; *емоційна частина бренду* спрямована на створення ефекту залучення споживача освітньої послуги до співпраці. Бренд повинен вражати уяву споживача фарбами, звуками, оригінальністю архітектурних форм будівель, жити інтелект новизною підходів до організації та змісту освітнього процесу, пробуджувати цікавість індивідуальним стилем освітньої діяльності педагогічних працівників тощо; *соціальна вісь бренду* пов'язана з прихильністю споживача освітньої послуги до колективу навчального закладу, який об'єднано спільною метою діяльності та атрибутами такої діяльності. Разом з тим суб'єкти освітньої діяльності повинні відчувати можливість у повній мірі реалізувати власну індивідуальність. «Суспільство брендингу», на думку багатьох дослідників, сьогодні приходить на зміну традиційному суспільству. Бренд створює навколо себе певний культ, стає знаком соціальної відмінності. Соціальний бренд вибудовується, якщо у навчальному закладі не забувають вітати колег, студентів, соціальних партнерів з приємними для них подіями, дарувати їм подарунки, робити сюрпризи, мотивувати їх та стимулювати активність тощо; *духовна частина бренду* апелює до совісті суб'єктів освітнього процесу, навчальний заклад повинен здійснювати їхній соціальний захист, благодійність, задовольняти якнайповніше духовні та соціальні потреби, поширювати волонтерський рух тощо. Якщо ПНЗ – бренд, то професійний навчальний заклад впевнений у завтрашньому дні, тому що: стабілізуються бізнес-потоки (фінансові, матеріальні та нематеріальні ресурси); мінімізуються ризики бізнес-потоків і витрати на розробку та впровадження нових проектів (старт нової освітньої послуги відбувається не «з нуля»); частка ринку стає стійкою і передбачуваною (лояльні споживачі освітніх послуг); зростають можливості залучення позабюджетних коштів.



*У свою чергу, брендинг є діяльністю щодо формування та розвитку бренду. В основі процесу будь-якої діяльності лежить **технологія** як система знань про способи та засоби його здійснення.*

Стосовно сфери освіти **бренд-технологія** – це сукупність знань про способи і засоби управління процесом формування та розвитку бренду навчального закладу, що дозволяє створити інтегральний його образ як лідера галузі, забезпечити йому стійкі конкурентні переваги.



*Найпопулярніша методика розробки брендів належить американському рекламистові-класику Россеру Рівзу (Rosser Reeves, 1910–1984) – одному зі «стовпів» рекламної теорії і практики, автору стратегії унікальної торговельної пропозиції, а також багатьох знаменитих рекламних образів та слоганів.*

«Колесо бренда» (Brand Wheel), як технологію, розроблено співробітниками рекламного агентства Bates Worldwide, якою керував Р. Рівз, сутність якої полягає в тому, що бренд розглядається як набір п'яти «оболонок», вкладених одна в іншу. «Колесо бренду» дозволяє детально описати і систематизувати всі аспекти взаємодії бренду та споживача.<sup>16</sup>

Дана технологія, модифікована стосовно освітньої сфери, дозволяє визначити параметри для створення бренду ПНЗ. Необхідно поглянути на бренд з точки зору споживача, оскільки існує певна різниця між тим, що закладає у власний бренд навчальний заклад, і тим, як його уявляє споживач освітніх послуг. (Рис. 1.3.1)

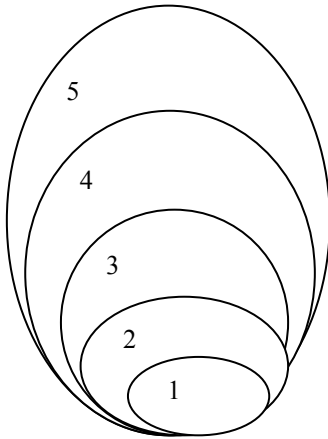
**Атрибути** описують освітню послугу (продукт) як фізичний об'єкт (освітні та навчально-виробничі програми, виховні та соціальні проекти, дослідницька діяльність тощо).

**Вигоди** виступають загальними результатами використання споживачем бренду (можливості працевлаштування, іншомовної підготовки, гарантоване набуття компетентностей кваліфікованого робітника, залучення для участі у творчих проектах, наявність

---

<sup>16</sup> Reeves Rosser. Reality in Advertising / R. Reeves/ – Knopf, 1961. – 153 p.

гуртожитку та їдальні, соціальних програм для учнів та працівників та ін.).



Для точного визначення особливостей сприйняття інформації про бренд ПНЗ з боку споживачів можна використовувати спеціальний інструмент, так зване «Колесо бренду», у якому використовуються п'ять рівнів: 1) атрибути; 2) вигоди; 3) цінності; 4) особистість; 5) сутність (або ядро) бренду.

Рис.1.3.1. «Колесо бренду» навчального закладу.

**Цінності** – характеристика більш високого порядку, в якій знаходять вираз емоції та почуття, які формуються споживачем під час контакту з освітнім брендом (високий освітній, виробничий потенціал колективу ПТНЗ, традиції підготовки робітничих кадрів, надійність соціального партнерами тощо).

**Особистість** – досить широко використовувана в теорії і практиці брендингу характеристика, яка дозволяє метафорично подати бренд у вигляді людських якостей (сформований сучасний кваліфікований робітник, що володіє компетентностями в певній галузі техніки і технологій).

**Сутність (ядро) бренду** – це сукупна складова попередніх рівнів, єдина потужна ідея, яка вбирає в себе ключові аргументи для споживача щодо вибору ним конкретного бренду (місія, цілі та завдання ПНЗ). Однак потрібно мати на увазі, що для кожної групи споживачів освітніх послуг необхідно сформулювати своє «Колесо бренду», охарактеризувати наведені вище п'ять рівнів, оскільки для кожної групи споживачів пріоритети та переваги різнитимуться. І тільки потім на підставі передпрогнознаї інформації можна проводити аналіз, оцінку бренду і, найголовніше, системно його розвивати.

Дослідниками, практиками та експертами в галузі брендингу створили авторські моделі побудови брендів, розробили також структурні елементи освітнього бренду. Однією з них є «Семикомпонентна модель корпоративного іміджу», яка розроблена Є. Богдановим та В. Зазикінім.<sup>17</sup> Згідно з цією моделлю, управління корпоративним іміджем освітньої установи відбувається шляхом моделювання іміджу за допомогою семи його складових. (Рис. 1.3.2)

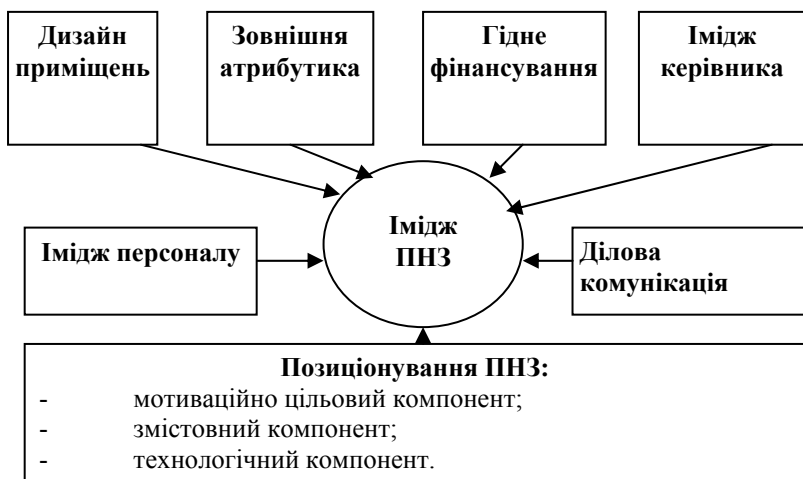


Рис. 1.3.2. Семикомпонентна модель корпоративного іміджу.

Охарактеризуємо *позиціонування* більш докладніше. Першою компонентою позиціонування є *мотиваційно-цільова*, яка передбачає врахування потреб суб'єктів освітньої діяльності, які безпосередньо формують імідж педагогів та навчального закладу в цілому, їхню готовність до освітньої діяльності, нагромаджений педагогічний досвід, а також визначення мотивів та цілей освітньої діяльності, а також оцінки її результатів. Наступна компонент – *змістовний*, який розкриває сутність іміджу педагога, його структуру та характеристику складових, а також критерії репрезентативності іміджу. Технологічний компонент безпосередньо визначає послідовність етапів процесу формування

<sup>17</sup> Богданов Е. Психологические основы «Паблик рилейшнз» / Е. Богданов, В. Зазыкн. – 2-е изд. – СПб., 2003. – 208 с.

іміджу (керівника) педагога, його технологічну готовність до освітньої діяльності, визначення напрямів щодо покращення іміджу.

Тому сучасний системний **брендинг** – це цілеспрямований процес створення, поширення, зміцнення, збереження і розвитку бренду, широкий комплекс інформаційних розробок із залученням професіоналів в галузі економіки, соціології, педагогіки, психології, семіотики, дизайну тощо. Метою брендингу є формування у споживачів довіри до торгової марки.

Робота щодо створення бренду починається з прийняття відповідного рішення керівником. На виконання цього рішення реалізуються такі **етапи**.

**Проведення підготовчих маркетингових досліджень.** Даний етап дає відповідь на питання про місце і роль організації на ринку послуг (лідер–новичок–традиційний учасник, її частка в загальному обсязі ринку), поведінка конкурентів (маркетингова і рекламна політика, рівень забезпечення, потенціал), які послуги (марки) існують (їх характеристики – за назвами, цільовою аудиторією, популярністю тощо), характеристики ринку (його динаміка, рівень конкурентності, освоєння та ін.), які завдання ставить перед собою організація, яким бачиться результат брендингу. Проводиться SWOT-аналіз, позиціонування та аудит майбутнього бренду, його унікального торговельного продукту (УТП) та атрибутів для цільових аудиторій в системі координат відповідно до прийнятої маркетингової стратегії.

**Розробка словесного товарного знака, логотипа та упакування** (знаходження потрібних варіантів у відповідній базі даних або генерація нових варіантів, як початок власне неймінга (від англ. name, яке означає «ім'я») –комплекс заходів щодо професійної розробки брендової назви для організації, послуги або товару, невід'ємна частина її маркетингової стратегії, найважливіша частина позиціонування бренду).

**Перевірка словесного товарного знака, логотипа та упакування на цільовій аудиторії** (інтерв'ювання, анкетування, тестування з метою вивчення як потенційні споживачі – цільова аудиторія послуги (товару) реагують на словесний товарний знак, логотип або упакування)

**Корекційні заходи** за підсумками перевірки на цільовій аудиторії щодо когномпонентного складу символіки, використовуваних форм, кольорів, звукових рядів і т. п.

**Перевірка словесного товарного знака, логотипа та упакування** на охороноспроможність в базі зареєстрованих товарних знаків з метою захисту від підробок та імітацій. Розробка та виробництво рекламних матеріалів.

**Розробка загальної стратегії рекламної діяльності**, яка включає креативну та медіа-стратегії. Творча розробка рекламних повідомлень. Виробництво рекламних матеріалів, медіапланування.

**Розміщення рекламних матеріалів**, проведення заходів з просування торгової марки.

**Позиціонування бренду** як процес управління його позиції в свідомості споживачів серед брендів-конкурентів. Позиції бренду визначаються його конкурентними перевагами. Відправний пункт – знання того, для яких споживачів призначений даний бренд, що для них є в ньому суттєвим, чому вони повинні віддавати йому перевагу? У зв'язку з цим технологія позиціонування, яка використовується при побудові бренду, традиційно включає в себе *п'ять рівнів сприйняття споживачем бренду*: перший – атрибутивно-стильової акцент на соціально-демографічних характеристиках споживача: стать, вік, дохід, освіта, соціальне становище, стиль поведінки і життя, портрет цільової аудиторії, з якою асоціює або хотів би асоціювати себе споживач; другий рівень – акцент на інтегральній оцінці якості послуги (продукту), особливості дизайну, компонентному складі, технологіях тощо; третій рівень – функціональний – акцент на перевагах використання послуги (продукту); четвертий рівень – емоційний – створення емоційної атмосфери навколо бренду асоціацій з ситуаціями його використання; п'ятий рівень – ціннісний – перетин цінностей, які презентують послугу (продукт) зі значущими цінностями його споживачів, включаючи світоглядні установки).

**Застосування технологій брендингу** (проективні методики – проектується та оцінюється т. зв. «особистість бренду», мерчандайзинг, реінжиніринг, стайлінг, дизайн, PR-технології тощо).

**Оцінка бренду** («цінова премія» – суму, яку споживачі готові переплатити за конкретну послугу в порівнянні з конкурентами, які пропонують подібні послуги; задоволеність брендом, популярність бренду; ринкова частка та середня ціна реалізації послуги та ін.).

**Ребрендинг та протидія дебрейдингу**. Ребрендинг покликаний привести бренд у відповідність з актуальним станом бізнесу, новими тенденціями на ринку. Ребрендинг проводиться в такій

послідовності: аудит бренду, оновлення концепції та основних елементів, атрибутів його ідентичності (ренеймінг, рестайлінг, редизайн та ін.), доведення сенсу ребрендингу до контактних аудиторій.

*Отже, що ж потрібно ПНЗ, щоб стати брендом?* Навчальний заклад є виробником освітніх (навчально-виробничих) програм, які пропонуються на ринку освітніх продуктів і послуг, і з яким він виходить на ринок праці, але опосередковано, через випускників, що у т.ч. й у результаті споживання освітніх продуктів набували професійних компетентностей, що характеризують якість їхньої робочої сили, яку вони продають підприємствам-роботодавцям. Технологія побудови бренду – це тривалий процес, в якому необхідно виконати певну послідовність дій:

1. Свідомо вибудувати свою пропозицію (освітню послугу (продукт)), з урахуванням найбільш значущих для споживача атрибутів, і підтримувати стійку її якість, відстежуючи зміни в запитах споживачів та освітніх послугах (продуктах) конкурентів.

2. Створити систему прив'язки марочної індивідуальності навчального закладу через розробку марочних атрибутів (назва, логотип, імідж, дизайн навчального закладу та освітньої послуги (товару) тощо).

3. Забезпечити стійку дистрибуцію, забезпечити необхідні комунікації, надати споживачеві певний набір нематеріальних цінностей.

4. Подати власну систему цінностей, використовуючи можливості техніки міфодизайну (надання змісту марці, зокрема соціальний міф – це те середовище, в якому виникають та існують бренди.). Тому головною проблемою побудови бренду навчального закладу – подати комплекс освітніх послуг у вигляді товару.

В побудові та просуванні бренду ПНЗ важливою технологією є **PR (Public Relations)**, що в перекладі з англійської, означає «зв'язки з громадськістю». Мета PR – встановлення двостороннього спілкування для виявлення загальних уявлень або загальних інтересів та досягнення взаєморозуміння, заснованого на правді, знанні і повній інформованості. Даний процес включає в себе все, що може імовірно поліпшити взаєморозуміння та співпрацю між ПНЗ та соціальними партнерами; рекомендації зі створення власного «обличчя» ПНЗ; заходи, спрямовані на виявлення та нейтралізації джерел непорозуміння, розширення сфери впливу ПНЗ засобами відповідної пропаганди, реклами,



виставок, відео- та кінопоказів, Інтернет-комунікації; дії, які сприяють поліпшенню контактів між потенційними споживачами освітньої послуги (товару). Суміжною, а іноді нерозривною з PR, є технологія **Publicity** (з англ. – публічність, гласність). Паблісіті – це безособове стимулювання попиту на товар, послугу або діяльність за допомогою публікацій (прес-релізів) або отримання презентацій на радіо, телебаченні чи сцені, які не оплачуються певним спонсором. ПНЗ потрібно приділяти більше уваги інформуванню потенційних учасників освітнього процесу і партнерів про власну діяльність (історія навчального закладу, нові освітні (навчально-виробничі) програми, що реалізуються; унікальні освітні умови або керівників та педагогічних працівників, участь в проектах, досягнення працівників, успіхи учнів, співпраця з соціальними партнерами тощо) через засоби масової інформації, спеціальні освітні рубрики, програми тощо. Цінними джерелами інформації є розповіді (на відео або аудіо-носіях) ветеранів (наставників), депутатів різних рівнів, керівників, викладачів, майстрів, фотографії та відеозаписи фрагментів освітнього процесу, розташування ПНЗ (особливо, коли це історичне місце (місцевість) або будівля має архітектурну цінність). Для ведення паблісіті необхідно визначити потенційний ринок збуту освітніх послуг, а географічні межі ринку дозволять встановити ті засоби масової інформації, які слід залучати (міжнародні, зарубіжні, всеукраїнські, регіональні, місцеві). Важливо пам'ятати, що освітній продукт повинен відповідати змісту поданих інформації. Невідповідність «розкрученого» іміджу та убогого внутрішнього змісту швидко виявляється, і це розчарування набагато гірше, ніж невдалий імідж.

Теоретичний аналіз та освітня практика показує, що брендинг є дієвим інструментом управління ПНЗ, вимогою сучасного ринкового середовища, яке змушує посилювати конкурентні позиції навчальних закладів. Очевидно, що при сучасному шляху розвитку професійної освіти саме бренд, а, значить, і підхід до його формування та розвитку, будуть в найближчому майбутньому визначати загальні успіхи ПНЗ.



### **Запитання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення поняття «брендинг», «бренд», «бренд-технологія».
2. У чому полягає різниця між поняттями «бренд» та «торгова марка».
3. Зробіть аналіз понять «ребрендинг» та «дебрендинг».
4. У чому полягає сутність ATL-технології та BTL-технології в теорії та практиці брендингу?
5. Визначте сутнісні характеристики понять «бренд-нейм» та «бренд-імідж».
6. Дайте визначення поняття «бренд ПНЗ».
7. Визначте класифікацію поняття бренду.
8. Яким чином торгова марка перетворюється у бренд навчального закладу?
9. Назвіть етапи роботи щодо створення бренду навчального закладу?
10. Зробіть характеристику семикомпонентної моделі корпоративного іміджу навчального закладу.
11. Назвіть складові «Колеса бренда».
12. Дайте оцінку функціонального, емоційного, соціального та духовного виміру бренду.
13. Назвіть принципи формування бренду ПНЗ.
14. Зробіть характеристику принципу адаптивності програм формування бренду ПНЗ.
15. Які заходи реалізують принцип безперервності діяльності щодо створення бренду ПНЗ.

### **Рекомендована література:**

1. Актуальність брендингу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/20316/](http://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20316/).
2. Брендинг по Юнгу : теория архетипов [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://wtpack.ru/reviews/brand-archetypes/>
3. Будякова О. О. Концепція позиціонування брендів / О. О. Будякова // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 30–33. – Режим доступу : <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/archive.php>.

4. Герасименко А. О. Вплив сучасних глобалізаційних процесів на брендингову політику країн світу (на прикладі найбільш успішних державних брендів) [Електронний ресурс] / А. О. Герасименко. – Режим доступу : [www.free-lancing.ru/media/.../jc/aa73654dd0.doc](http://www.free-lancing.ru/media/.../jc/aa73654dd0.doc).

5. Зозульов О. В. Методи маркетингових досліджень під час формування бренду / О. В. Зозульов // Формування ринкової економіки. Спец. вип. Маркетинг в Україні : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2009. – С. 495–505.

6. Кендюхов О. В. Оцінювання ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу / О. В. Кендюхов // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11. – С. 131–137.

7. Кравець В. Брендинг : світовий досвід та перспективи впровадження в Україні [Електронний ресурс] / В. Кравець. – Режим доступу : <http://conference.spkneu.org/2015/04/brending-svitovij-dosvid-ta-perspektivi-vprovadzheny>.

8. Крикун Т. Є. Особливості розвитку теорії національного брендингу та формування міжнародного іміджу країни у контексті системи державного управління [Електронний ресурс] / Т. Є. Крикун // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2014. – № 9. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=757>.

9. Мотриченко В. М. Розвиток брендів в Україні / В. М. Мотриченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 11. – С. 157–160.

10. Оберемчук В. Ф. Стратегічний розвиток бренда: сутність, оцінювання, перспективи [Електронний ресурс] / В. Ф. Оберемчук, А. С. Погорілка // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)

11. Пустотін В. Ю. Кількісні показники сили бренду / В. Ю. Пустотін // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 2. – С. 35–37.

12. Сологубов С. Н. Универсальная концепция брендинга [Электронный ресурс] / С. Н. Сологубов. – Режим доступа : [cyberleninka.ru/.../universalnaya-kontseptsiya-brendinga.pdf](http://cyberleninka.ru/.../universalnaya-kontseptsiya-brendinga.pdf).

13. Студінська Г. Я. Алгоритмізація процесу побудови та управління брендом в умовах ринкової економіки / Г. Я. Студінська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 11. – С. 138–144.

14. Студінська Г. Я. Теоретико-методологічні підходи до моделювання бренда / Г. Я. Студінська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 12. – С. 119–126.

15. Яцишина Л. Бренд-менеджмент і маркетингові технології [Електронний ресурс] / Л. Яцишина // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 1. – С. 12–14. – Режим доступу : <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php>.

## 1.4. Освітня логістика в управлінні розвитком професійного навчального закладу



**Логістика** – унікальна атмосфера творчості для стратегічної орієнтації розвитку підприємства, організації, установи що безперервно корегується попитом споживача на виготовлений товар чи пропоновану послугу.

Лідерство на ринку праці, товарів і послуг та успішне функціонування підприємства / організації набуває той, хто компетентний у галузі логістики, володіє її методами й принципами.

Що стосується використання цього терміна в освіті, то він може бути визначений таким чином: **логістика** – наука про планування, контроль і управління операціями, здійснюваними в процесі формування освітньої послуги, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів і вимог останнього, а також в процесі передачі, зберігання й обробки відповідної інформації.

З цього визначення випливає, що логістика є системою, яка містить функціональні області, кожна з яких вирішує певні проблеми. До складу системи входять:

1. Інформація – планування навчального процесу, обробка замовлень, прогнозування попиту. Будь-яка логістична система управляється за допомогою інформаційної.

2. Навчально-лабораторна база – вибір виду та засобів надання освітніх послуг.

3. Кадри, які обслуговують учнів/студентів/слухачів. Важливий складовою елемент системи логістики. Їх підбору та підготовки надається велике значення.

В енциклопедичному словнику наведено наступне визначення поняття «система»: «Система (від грец. – ціле, складене з частин; з'єднання) – безліч елементів, що у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність, єдність».

Основними принципами логістики є моделювання, системний підхід, зворотні зв'язки.

**Моделювання** – це метод дослідження різних явищ і процесів, вироблення варіантів управлінських рішень. Моделювання

ґрунтується на заміщенні реальних об'єктів їх умовними зразками, аналогами. Методом моделювання описуються структура об'єкта (статична модель), процес його функціонування і розвитку (динамічна модель).

У моделі відтворюються властивості, зв'язки, тенденції досліджуваних систем і процесів, що дає змогу оцінити їх стан, зробити прогноз, прийняти обґрунтоване рішення. Форми моделювання різноманітні і залежать від видів структурних моделей та сфери застосування. Виділяють предметне і знакове моделювання. Предметне припускає створення моделей, що відтворюють просторово-тимчасові, функціональні, структурні й інші властивості оригіналу (конкретно-наукові моделі). Знакове полягає в репрезентації параметрів об'єкта за допомогою символів, схем, формул, пропозицій мови (логіко-математичні моделі). Гносеологічний зміст моделювання утворює основу для переносу результатів, одержаних у ході вивчення моделей, на оригінал. Моделювання забезпечує цілісність підходу до вивчення предмета або явища, що, у свою чергу, дає можливість вибудувати систему цілісного управлінського впливу.

**Системний підхід** – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягає у дослідженні певних об'єктів як складних систем. Системний підхід сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення.

Найбільший розвиток, в тому числі у застосуванні до менеджменту та теорії організації, отримав системний підхід. Саме системний підхід дозволяє розглянути організацію як систему, як ціле, адже основний його принцип – це принцип інтеграції, а саме: утворення ланцюга похідних принципів, головні з яких – цілісність об'єктів і комплексність їх аналізу.

**Зворотні зв'язки** – вплив результату функціонування якої-небудь системи на характер її подальшого функціонування. Термін «зворотний зв'язок» використовують стосовно протікання процесів в соціальних, біологічних, технічних, економічних і інших системах. У логістиці зворотні зв'язки розглядаються як попит споживача. Основною особливістю логістичних систем є їх чітка спрямованість на задоволення пориту споживача, який

розглядається як зворотній зв'язок системи, що визначає стратегічні завдання функціонування.

**Критерії логістики** – мінімальні витрати матеріальних та трудових ресурсів на задоволення попиту споживачів.

Ефективність логістичної системи характеризується певним набором показників роботи даної системи при заданому рівні логістичних витрат. Будь-яка організація бізнесу, впроваджуючи логістику і формуючи відповідну її цілям логістичну систему, насамперед, прагне оцінити її фактичну або потенційну ефективність. Під ключовими показниками результативності логістичної діяльності, розуміється необхідний і достатній ряд порівняно легко застосовних показників результативності (продуктивності), що дозволяють зв'язати виконання логістичного плану з основними функціями та результатами управління потоком (маркетингом / продажами, виробництвом і логістикою) і таким чином визначити потребу в коригувальних діях.

У сучасному світі нематеріальні «знаннєві» активи, такі як корпоративна культура, інформаційно-комунікаційні технології, людські ресурси, стилі управління, здатність до адаптації і маневреності, здатності керівництва компанії до прогнозування та розвитку тощо, стають вирішальним фактором досягнення конкурентних переваг.

**Конкурентоспроможність** – здатність організації «прив'язати» своїх клієнтів, що досягається за допомогою зміцнення взаємодії між діловими партнерами, іншими словами, зв'язуванням всього ланцюга поставок. З метою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства використовується логістичний підхід, в рамках якого взаємодія між підприємствами в ланцюзі постачань розглядається як єдиний потік, а розрахунок результатів діяльності проводиться не тільки з позицій економії ресурсів, але і величини втрат, викликаних нерациональними діями учасників.

### ***Освітня логістика***

Впровадження ринкових відносин в систему освіти закладає передумови для розвитку маркетингової діяльності в цій сфері, потребує включення до наукового аналізу ринку освіти поняття **соціальної послуги** в сфері освіти або **освітньої** (науково-освітньої) послуги.



**Освітня послуга** як обсяг навчальної і наукової інформації, що трансформується в процесі навчання в певну суму знань для задоволення потреб фізичних та юридичних осіб в загальноосвітній, професійно-кваліфікаційній підготовці,

перепідготовці, навчанні впродовж всього життя, характеризується наступними особливостями – невідчутністю, невіддільністю від закладу освіти, непостійністю якості, недовговічністю, відсутністю права на володіння нею тощо.

Застосування організаційно-управлінських методів освітньої логістики в сфері професійної освіти, може дозволити підвищити ефективність використання матеріальних, інформаційних, кадрових ресурсів і створити інформаційно-освітнє середовище в масштабах регіональної системи освіти.

Екстраполювання принципів і функцій логістики на педагогічний процес ПНЗ дозволяє перейти від відомих механізмів управління (планування і контролю) до створення та запровадження в процес управлінського циклу, що визначає ефективність функціонування системи управління навчально-виробничо-виховною роботою, структурно-функціональних зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління; методів організації педагогічного процесу, що включають всі суб'єкти управління (керівників, викладачів, учнів, роботодавців), організації взаємодії дидактичної, методичної, виховної, інформаційної та матеріально-технічної підсистем.

За останні роки збільшився інтерес до вивчення ринку освітніх послуг, що зумовило появу нових наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Особливостям процесу надання освітніх послуг присвятили свої праці всесвітньо відомі американські вчені Філіп Котлер (Philip Kotler) та Карен Фокс (Karen Fox), які є співавторами широко відомої книги – «Стратегічний маркетинг для навчальних закладів» (Strategic Marketing for Educational Institutions (Prentice Hall, 1985 і 1995), перекладеної та виданої в Японії, Бразилії Китаї та Україні.

Важливою рисою трансформаційної природи міжнародного ринку послуг є те, що основним фактором виробництва на ньому стає вже не робоча сила, а інформація, що відповідає формуванню «нової економіки», яка базується на науці, освіті та інформаційних технологіях.



Відомий американський економіст, професор міжнародного маркетингу Вищої школи менеджменту Дж. Л. Келлога при Північно-Західному університеті **Філіп Котлер** (Philip Kotler) отримав ступінь магістра економіки в університеті м. Чикаго і звання доктора філософії. Доктор Ф. Котлер є єдиним автором, що був тричі удостоєний престижної премії Alpha Kappa Psi за публікації.



**Карен Фокс** – професор маркетингу, що спеціалізується в області маркетингу послуг, маркетингового аналізу і крос-культурних аспектів глобального маркетингу. Є міжнародно визнаним експертом у галузі управління освітніми установами. Отримала ступінь MBA в галузі історії в Stanford University, ступінь MA в галузі педагогіки та освіти в Harvard University і ступінь PhD в Stanford University. З 1980 р Карен Фокс є професором маркетингу в університеті Santa Clara.

Сфера послуг економіки України має тенденцію до зростання, яке простежується у вдосконаленні послуг, розвитку людських ресурсів, освоєнні наукового знання. Послуга в узагальненому розумінні – це деяка дія, що приносить користь споживачу. Послуга як продукт праці має споживчу вартість, і це визначає її товарний характер, який виражається в здатності бути реалізованою споживачами як своєрідний товар. Ця риса споріднює послуги з матеріальним товаром. При цьому вартість сервісних послуг іноді може перевершувати витрати безпосередньо на виробництво продукції.



## **Поняття «освітні послуги»**

Освітні послуги розглядаються як важливі і самобутні економічні блага, які створюються педагогічними і науково-педагогічними працівниками. Ні їх виробництво витрачається жива праця працівників освіти і матеріальні ресурси, що поставляються з промисловості та інших галузей. Освітні послуги мають вартість, є товаром і можуть виступати об'єктом ринкових відносин.



**Освітні послуги** відносяться до дорогих товарів, оскільки виробляються висококваліфікованою педагогічною (науково-педагогічною) працею. Поряд із застосуванням сучасного навчально-лабораторного устаткування, освітні послуги мають досить високу частку постійних витрат – оплату праці.

Тому поділ освітніх послуг на «платні» і «безоплатні» не є коректним, адже для суспільства, навчальних закладів, підприємств, організацій освітні послуги поштують всіх необхідних витрат праці, що створює вартість, яка повинна оплачуватися на визначеному рівні а грошовій формі. Тому безоплатними освітні послуги є лише для безпосередніх споживачів, а саме: учнів, студентів, слухачів тощо. Освітні послуги є специфічними відносно інших нематеріальних послуг, тому що наслідки від споживання цих послуг є благом не тільки для індивіда, але і для економіки і суспільства в цілому. Існує різноманіття трактувань освітньої послуги. Наведемо деякі з них.

**Освітня послуга** – це:

1) система знань, інформації, вмінь, навичок, які використовуються з метою задоволення потреб людини і суспільства;

2) продукт, який у процесі реалізації трансформується в робочу силу, якість якої залежить не тільки від сукупності отриманих послуг, а й від якості та кількості власної праці, витраченої в процесі споживання;

3) продукт спільної праці викладачів та тих, хто навчається.

**Освітня послуга** – це організований процес навчання для одержання необхідних знань, навичок і вмінь. Це – особливий інтелектуальний товар, який надається стороною, що організує і здійснює процес навчання, та утримується іншою стороною, яка може бути одночасно і учнем, і контролером якості послуги, і платником за неї.<sup>18</sup>

**Освітня послуга** – специфічний товар, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, навичок і вмінь для їх подальшого використання в професійній діяльності.<sup>19</sup>

**Освітні послуги** – це нематеріальні, а соціальні блага, система знань, інформації, умінь і практичних навичок.<sup>20</sup>

**Освітні послуги** або продукт освітньої діяльності є результатом здійснення різноманітної (педагогічної, виховної, наукової, організаційно – управлінської) діяльності працівниками сфери освіти для задоволення освітніх потреб окремих людей та всього суспільства.<sup>21</sup>

**Освітня послуга** – це нематеріальна послуга особливого роду як сфера людської діяльності, що створює корисний результативний ефект, невітлений у матеріально-речову форму, його кваліфікаційні та професійні якості.<sup>22</sup>

**Освітня послуга** – освітній товар, що являє собою визначену діяльність, що її здійснює виробник, і в процесі якої відбувається задоволення потреби споживача в освіті.<sup>23</sup>

**Освітня послуга** – це економічне благо, що володіє корисністю з точки зору його споживачів і потребує витрат на своє виробництво.<sup>24</sup>

---

<sup>18</sup> Александров В. Освітня послуга /В. Александров. // Економіка України. – 2007. – №3 – С.53–60.

<sup>19</sup> Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід: Монографія. – К. 2001. – 208 с.

<sup>20</sup> Ніколаєнко С.М. Рейтингові системи – складові національного моніторингу якості вищої освіти. / С. М. Ніколаєнко. // Вища школа. – 2007. – №4. – с.3–14.

<sup>21</sup> Каленюк І.С. Економіка освіти: Навч. посібник./ І.С. Каленюк. – К.: Знання України, 2003. – 316 с.

<sup>22</sup> Трубич С. Формування та розвиток ринку освітніх послуг як передумова входження України в ЄС (деякі підходи до уточнення понятійного апарату дослідження) / С. Трубич, І. Майкович. // Вісник ТАНГ. – 2003. – №5-1. – С.145–150.

<sup>23</sup> Огаренко В.М. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг. Монографія./В.М. Огаренко. – К.: НАДУ, 2005. – 326 с.

Отже, освітня послуга розглядається як процес навчання або сукупність освітньо-виховних процесів, специфічний товар, соціальне або економічне благо, вид або продукт діяльності, комплекс пов'язаних послуг навчального закладу, система знань і вмінь тощо. Такі дефініції підкреслюють багатогранність сутності освітніх послуг і пояснюються різними підходами до їх дослідження: економічним, економічно-соціологічним, маркетинговим, філософським тощо. Тому різноманітність освітніх послуг потребує класифікації і структуризації їх видів, вивчення їх соціально-економічних категорій, впливу на потенціал людської діяльності їх споживачів і суспільного значення. Освітня діяльність навчального закладу показує, що вона базується на процесі надання споживачам освітніх послуг. У законі України «Про освіту» зазначено, що споживачами кожного виду освітньої послуги є відповідно студенти, слухачі, курсанти, екстерни, асистенти-стажисти, інтерни, клінічні ординатори, лікарі-резиденти, здобувачі, аспіранти (ад'юнкти), докторанти та інші зацікавлені споживачі або їх соціальні групи, що формуються за спільними інтересами, уподобаннями, цілями тощо.<sup>25</sup>

За **формами** надання освітні послуги є стаціонарними (денними та вечірніми), заочними, інтерактивними (дистанційними), екстернатом, інтервальними (консультування), самоосвітою (з методичною і інформаційною підтримкою навчального закладу).

У залежності **від тривалості** надання послуги є довгостроковими (навчання для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня, аспірантура, докторантура); середньостроковими (підготовчі та інші курси, перепідготовка, підвищення кваліфікації, спеціалізація; стажування) та короткостроковими (цикли лекцій, тренінги, інструктажі, консультації, пробне тестування).

Відповідно **до виду оплати** (джерел фінансування) вони можуть бути умовно безплатні (за рахунок державного або місцевих бюджетів, позабюджетних коштів самого навчального закладу); платні (за кошти юридичних і фізичних осіб) і частково

---

<sup>24</sup> Кадачников С.М. Особенности высшего образования как экономического блага и некоторые практические следствия этих особенностей. /С.М. Кадасников. // Университетское управление. – 2001. – № 2 (17). – С.48–49.

<sup>25</sup> Закон України «Про освіту». Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.

платні (з частковим відшкодуванням витрат). За інституалізацією результату послуги поділяються на інституціолізовані професійні або культурно-виховні з видачею документів державного зразку або посвідчень суспільного визнання відповідно, а також на не інституціолізовані (без видачі документів).<sup>26</sup>

Реалізація державної політики у галузі освіти забезпечується, в тому числі, і шляхом розширення можливостей для освіти впродовж життя (концепція «Life Long Learning» – «LLL»). Реалізація даної концепції вимагає формування нової стратегії навчальних закладів, орієнтованої на всебічне ресурсне забезпечення самоосвіти споживачів. Такі послуги все більше набувають ринкового попиту. Освітня послуга є сукупністю процесів навчання, виховання, просвіти та самоосвіти, спрямованих на розвиток особистих потенціалів її споживачів та людського потенціалу суспільства. З точки зору економічної сутності погодимось, що «освітні послуги – це специфічні економічні блага, що надаються особистості для задоволення її різноманітних освітніх потреб і які становлять взаємну зацікавленість суспільства і кожного індивіда зокрема в їх подальшому використанні в професійній діяльності».<sup>27</sup>

Формування ринку освітніх послуг в Україні можливе шляхом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією на ринку праці. Важливим у цьому процесі є розуміння того, що ринок освітніх послуг – це комплексне утворення, яке не обмежується лише діяльністю навчального закладу. Створення цивілізованого ринку освітніх послуг в Україні та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної професійної освіти на міжнародному ринку потребує урахування впливу наступних чинників: глобалізації, технологій та конкуренції.

Зазначені чинники визначають методологічне підґрунтя для дослідження і вирішення проблем модернізації системи освіти в Україні задля підвищення її конкурентоздатності, яке передбачає:

---

<sup>26</sup> Дмитренко О. М. Освітні послуги вищого навчального закладу і їх ресурсне забезпечення / Дмитренко О. М. // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – № 56(962). – С. 48–57.

<sup>27</sup> Стеблюк Н.Ф. Економічна природа освітніх послуг в системі вищої освіти України /Н.Ф.Стеблюк // [Електронний ресурс]: Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/15\\_DNI\\_2008/Economics/33530.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33530.doc.htm).

- аналіз якості освітніх послуг з точки зору потреб регіонів, держави та світової спільноти у сфері професійної підготовки;
- постійне вдосконалення діяльності освітніх закладів відповідно до викликів часу;
- безперервність освіти, збереження єдиного освітнього простору, характер розвитку якого визначається потребами суспільства.

**Ринок освіти** як система відносин, що складаються між суб'єктами освітнього процесу, розкривається через застосування ринкових категорій: попиту, пропозиції, ціни, товару.

**Освітня послуга** як обсяг навчальної і наукової інформації, що трансформується в процесі навчання в певну суму знань для задоволення потреб фізичних та юридичних осіб в загальноосвітній, професійно-кваліфікаційній підготовці, перепідготовці, навчанні впродовж всього життя, характеризується наступними особливостями – невідчутністю, невіддільністю від закладу освіти, непостійністю якості, недовговічністю, відсутністю права на володіння нею тощо. Як показує світовий, європейський досвід, прискорення технологічного циклу «знання – виробництво – навчання – знання» у провідних галузях економіки, активне включення професійних знань безпосередньо у виробничий процес вимагає залучення всіх вікових груп населення працездатного віку в систему безперервної освіти, до самоосвіти як процесу самостійного засвоєння цінного для індивіда досвіду людства. Робота з надання послуг, тобто із задоволення будь-яких потреб, називається сервісом. Сервіс нерозривно пов'язаний з розподілом і є комплексом послуг, які надаються в процесі замовлення, купівлі, постачання і подальшого обслуговування продукції. Логістика галузей сфери послуг належить до новітнього напрямку логістичної теорії та практики, де, як і в цілому в логістиці, чітко проявляються географічні (територіальні) особливості та аспекти, які, проте, не знайшли поки що зрозуміння та висвітлення як серед більшості суспільних географів, так і серед логістиків. Без логістики забезпечити високу ефективність цього процесу неможливо.



### **Запитання для самоконтролю:**

1. *Логістика – наука про ... (закінчити речення).*
2. *Що є показником конкурентоспроможності навчального закладу?*
3. *Які послуги ми називаємо освітніми?*
4. *На що впливає застосування організаційно-управлінських методів освітньої логістики в сфері професійної освіти?*
5. *Як можна застосовувати логістику у виставковій діяльності навчального закладу?*

### **Рекомендована література:**

1. Гава Ю.В. Освітні послуги в Україні: економічна природа і суперечності розвитку [Текст] / Ю. В. Гава // Науково-технічна інформація : науково-практичний інформаційний журнал. – 2011. – № 1. – С. 16–19.
2. Котлер Філіп, Фокс Карен. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. – К. : УАМ, 2011 – 580 с.
3. Сергеева Л. М. Освітня логістика в управлінні розвитком професійно-технічного навчального закладу / Л. М. Сергеева // 35 років на шляху професійної компетентності фахівців : історія, сучасність, перспективи : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (5–6 лютого 2014 р.) / Інститут післядипломної освіти інженерно-педагогічних працівників (м. Донецьк) ДВНЗ «Університет менеджменту освіти НАПН України. – Донецьк : ІПО ІПП (м. Донецьк) ДВНЗ «УМО», 2014. – 227 с. – С. 164–166.
4. Сергеева Л. М. Якість освітніх послуг як показник конкурентоспроможності навчального закладу / Л. М. Сергеева // Всеукраїнська науково-методична Інтернет-конференція «Модернізація регіональної системи підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників як умова підвищення якості освіти» : зб. матеріалів. – Харків : Харківська академія неперервної освіти, 2014. – 243 с., – С. 160.–164 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://conf-hano.at.ua/news/elektronnij\\_zbirnik\\_materiv/2014-12-09-435](http://conf-hano.at.ua/news/elektronnij_zbirnik_materiv/2014-12-09-435).
5. Сергеева Л.М. Логістика виставкової діяльності у сфері професійної освіти і навчання / Л. М. Сергеева // Післядипломна освіта в Україні. –2016. – № 1. – С. 95–98.

## **РОЗДІЛ II**

### **ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

#### **2.1. Механізми управління конкурентоспроможністю професійного навчального закладу**

В умовах динамічних змін, які відбуваються в суспільстві, трансформації національної економіки, потребує модернізації система управління професійними навчальними закладами.

На структуру й зміст управління професійними навчальними закладами впливають такі чинники як: ситуація на ринку праці; інноваційний розвиток економіки; зростання вимог до рівня кваліфікації робочої сили; потреби споживачів освітніх послуг; скорочення бюджетного фінансування цих закладів; зростання відкритості й демократичності суспільства тощо. Завдання, які потрібно вирішувати професійним навчальним закладам у сучасних умовах, спонукають змінювати управлінські підходи, орієнтуючись, передусім, на вимоги споживачів освітніх послуг та потреби ринку праці.

Завдання, які ставить суспільство перед закладами освіти, вимагають нового розуміння теорії і практики управління професійними навчальними закладами. В умовах ринкової економіки важливого значення набуває здатність таких закладів гнучко реагувати на зміни попиту на ринку праці, вивчати освітні потреби споживачів. Наявність достатньо жорсткої конкуренції на ринку освітніх послуг потребує від професійних навчальних закладів здійснення сегментації ринку та пошуку власної ринкової ніші, підготовки нових освітніх продуктів і програм, створення оптимальних умов для здобуття громадянами професійної освіти.

У сьогоденних складних економічних умовах загострилася низка викликів у системі професійної освіти, а саме:

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

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

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

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

- недостатня якість професійної підготовки в професійних навчальних закладах, що призводить до низької конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

Кожному етапу розвитку суспільства притаманні свої соціально-економічні та науково-технічні проблеми. Їх розв'язання потребує нових підходів, що враховують динаміку змін у життєдіяльності різних соціальних систем, у тому числі і системи професійної освіти. Йдеться про глибинні якісні зміни, об'єктивний аналіз яких дає змогу здійснювати прогностичне обґрунтування розвитку різних систем на основі їх органічних взаємозв'язків і взаємовпливів.<sup>28</sup>

Традиційна модель управління професійними навчальними закладами виявилася недостатньо ефективною для вирішення цих завдань через неспроможність швидко реагувати на зміни, які відбуваються на ринку праці та ринку освітніх послуг. Зміна практичних завдань, які має вирішувати професійні навчальні

---

<sup>28</sup> Ничкало Н.Г. Управлінські концепції професійної освіти: тенденції і перспективи / Н.Г.Ничкало // Педагогічна і психологічні науки в Україні. / Т. 5. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. К.: «Педагогічна думка» - 2007. – С. 27-50.



заклади, зумовлює необхідність перегляду структури та змісту управління у цих закладах, задля підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Для збереження власної конкурентоздатності професійним навчальним закладам необхідно бути готовими до еволюційних змін, до визнання суспільної трансформації та диверсифікації.



*Конкурентоспроможність підприємства, установи, організації залежить від уміння своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в суспільстві, знаходячи ефективне вирішення проблем, які виникають.*

Суб'єкти господарювання в умовах ринкової економіки мають відповісти на питання: *що виробляти, як виробляти, для кого виробляти?* Ці питання є актуальними і для освітньої галузі, зокрема для професійних навчальних закладів. Плануючи свою діяльність, керівництво професійними навчальними закладами повинно дати аргументовану відповідь на кожне з них:

**Що виробляти?** Потрібно проаналізувати, які саме освітні послуги мають чи будуть мати попит на ринку, визначати професії, фахівці з яких користуються попитом на регіональному ринку праці, професійні уподобання споживачів освітніх послуг, види та терміни професійної підготовки, вартість освітнього продукту тощо.

**Як виробляти?** Необхідно визначити, які можливості, переваги має професійний навчальний заклад для надання відповідних освітніх послуг (наявність необхідної матеріально-технічної бази, навчально-методичного і кадрового забезпечення педагогічних і виробничих технологій; визначення оптимальних форм навчання та видів підготовки).

**Для кого виробляти?** Враховуючи, що професійні навчальні заклади функціонують одночасно на двох основних ринках: праці та освітніх послуг, необхідно визначити, для яких саме категорій споживачів будуть призначатися відповідні освітні послуги та в яких галузях, на яких підприємствах зможуть працевлаштуватися випускники цих навчальних закладів.

Отже, **конкурентоспроможність** професійного навчального закладу – це здатність пристосовуватись до потреб замовників,

постійно розвиваючись у розробленій стратегії та місії, враховуючи тенденції конкретного сегмента освітнього ринку, спираючись на ефективне використання наявних ресурсів та довгострокову співпрацю з партнерами.

Оцінку конкурентоспроможності професійного навчального закладу можна здійснити через такі критерії: рівень конкурентоспроможності освітніх послуг і результатів навчально-виробничої діяльності; ступінь створення (руйнації) вартості професійних навчальних закладів; показники якості та споживчої вартості освітніх послуг; показники фінансової стійкості, ефективності і господарської діяльності.

Характеризуючи рівні конкурентоспроможності професійного навчального закладу, слід зупинитися на рівні конкурентоспроможності, що може розглядатися на оперативному, тактичному й стратегічному рівнях управління розвитком навчального закладу і включати конкурентоспроможність освітніх послуг, конкурентоспроможність системи управління та конкурентоспроможність професійного навчального закладу (рис.2.1.1)

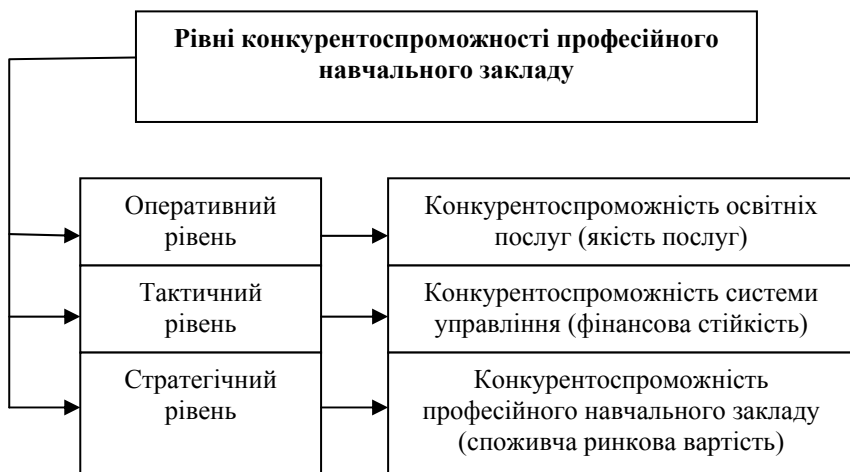


Рис. 2.1.1. Рівні конкурентоспроможності професійного навчального закладу (запропоновані Л. М. Сергєєвою)

Отже, саме характеристика конкурентоспроможності надає можливість сформувати основні дії щодо удосконалення системи

управління розвитком професійного навчального закладу: визначення на підставі вхідних параметрів цільової орієнтації системи управління розвитком професійного навчального закладу; проведення аналізу факторів конкурентоспроможності (якість освітніх послуг, фінансова стійкість, ринкова вартість); розробка системи показників, що визначають ефективність функціонування системи по кожному об'єкту й рівню управління; формування завдань і функціональної структури системи управління розвитком професійного навчального закладу; розробка механізмів управління, що мають бути реалізовані для досягнення запланованих показників конкурентоспроможності.<sup>29</sup>

Управління конкурентоспроможністю професійного навчального закладу являє собою певний аспект освітнього менеджменту, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, стимулювання щодо збагачення потенціалу (кадри, матеріально-технічне забезпечення, інформатизація, зв'язок з громадськістю та інше) та забезпечення професійним навчальним закладам стійкого положення у конкурентному середовищі.

*Конкурентне середовище* охоплює сукупність об'єктів та чинників ринку, які впливають на стосунки між навчальним закладом та замовниками. Професійні навчальні заклади працюють на ринку освітніх послуг і продуктів, а також на ринку робочої сили.

Ринок освітніх послуг і продуктів має певну специфіку, яка обумовлена, по-перше, наявністю зв'язку між ринком робочої сили і ринком освітніх послуг і продуктів. По-друге, особливістю освітніх послуг порівняно з іншими і, по-третє, поєднанням методів державного та ринкового регулювання.

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності професійних навчальних закладів має здійснюватись у всіх сферах та по всіх аспектах їх діяльності. Звідси випливає, що ключовими управлінськими аспектами забезпечення конкурентоспроможності професійних навчальних закладів є наступні показники:

- тип організаційної структури управління,
- гнучкість та раціональність,

---

<sup>29</sup> Сергєєва Л.М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика: Монографія / за наук. ред. В.В.Олійника. – К. – Херсон: Айлант, 2013. – 452 с.

- стиль та методи управління,
- адаптаційні можливості,
- гнучкість та гомеостатичність навчального закладу.

Процес управління конкурентоспроможністю включає в себе наступні дії:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентного статусу в освітній галузі;
- діагностування конкурентоспроможності навчального закладу та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування навчального закладу – вибір стратегічних підрозділів і структур із перевагами у конкурентній боротьбі;
- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю навчального закладу;
- реалізація конкурентної стратегії навчального закладу<sup>30</sup>.

Отже, досягти успіху у підвищенні конкурентоспроможності можна лише за наявності об'єктивної інформації про динаміку внутрішніх процесів системи та її складових, впливу факторів зовнішнього середовища та за умови професійного її використання. Джерелом інформації можуть бути статистичні дані офіційної статистики, результати моніторингу, маркетингових та соціологічних досліджень за певними тематичними напрямками. Ці дані трансформуються в інформацію, на підставі якої формуються знання про динаміку процесів, що відбуваються в системі на державному та регіональному рівнях, у професійному навчальному закладі тощо.

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, плани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. При цьому менеджмент (адміністративно-управлінський апарат) професійного навчального закладу повинен:

- об'єктивно оцінювати існуюче положення на освітньому ринку;
- визначати концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- доводити необхідність змін;

---

<sup>30</sup> Клименко М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник./ М. Клименко, О. Дуброва, Д. Барабась, Т. Омеляненко, А. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

– наочно представляти та пояснювати очікувані результати вдосконалення діяльності на основі рейтингової оцінки незалежного оцінювання.

На підставі рейтингу кожний професійний навчальний заклад має можливість оцінити своє місце в системі, проаналізувати власні сильні та слабкі сторони і скорегувати стратегію сталого розвитку так, щоб наблизитися до значення коефіцієнта пріоритетності системи.

Окрім того, є можливість визначити сильні та слабкі сторони конкурента на ринку освітніх послуг та ринку праці за умов конкретної ситуації, що складається в кожній адміністративно-територіальній одиниці, регіоні, державі в цілому.

Системні інновації у професійній освіті базуються, передусім, на пошуку рішень щодо економічності, ефективності та результативності діяльності професійного навчального закладу й системи в цілому, вдосконаленні процесів підготовки, ефективності впровадження інноваційних технологій навчання.

Одиничні (стихійні) інновації, на противагу системним, є випадковими у діяльності професійного навчального закладу. Це спонтанна реакція на нові можливості або загрози з боку зовнішнього чи внутрішнього середовища. Прикладами можуть слугувати відкриття нових спеціальностей, надання нових освітніх послуг, перманентне удосконалення процесу навчання чи системи управління. Впровадження та реалізація одиничних інновацій характеризується більшим ризиком і є менш ефективним порівняно з результатом дії системних.

Інновації у професійній освіті з погляду змін, які вони викликають, можна поділити на три групи: радикальні, рекомбінаційні та модифікаційні. Розглянемо характеристику інновацій за критерієм причини, що спонукала активно здійснювати інновацію. Причина радикальних інновацій у ПНЗ полягає у бажанні здобути або утвердити позицію лідера, досягти конкурентоспроможності або утримати її на ринку освітніх послуг та ринку праці завдяки високій якості освітньої діяльності та якості професійної освіти. Рекомбінаційні інновації базуються на необхідності проведення диверсифікації освітніх послуг та джерел фінансування, пошуку нових сегментів ринку освітніх послуг та ринку праці, підвищення ефективності управління професійним навчальним закладом.

Причиною модифікаційних інновацій є задоволення потреб клієнтів на ринку освітніх послуг та ринку праці. На основі

отриманих результатів необхідно скласти програму (комплекс робіт) підвищення конкурентоспроможності, яка спрямована на вирішення завдання поставлених професійним навчальним закладом.

В основу управління розробкою та реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності покладаються наступні принципи:

- сполучення єдиноначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для спільного прийняття рішень;
- наділення керівників повноваженнями та відповідальністю при прийнятті рішень;
- організація єдиного керування на всіх стадіях розробки та реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів, що використовуються.

На рис. 2.1.2. узагальнено представлено основні дії (та їх взаємозв'язки) щодо розробки та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності професійного навчального закладу.

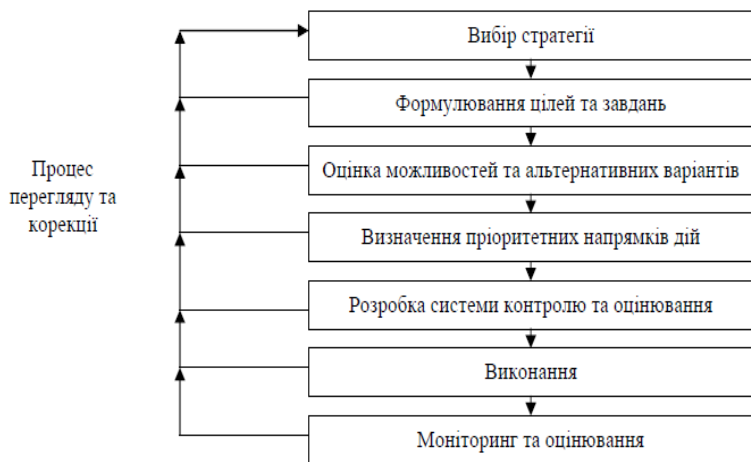


Рис. 2.1.2. Напрями дій при розробці та виконанні програми підвищення конкурентоспроможності.

Отже, потрібно розвивати свою структуру, вдосконалювати слабкі місця в освітніх послугах. Це допоможе оперативно

реагувати на зміни у конкурентному середовищі, займати більшу частку освітнього ринку, витісняючи більш не конкурентоспроможні навчальні заклади.

Для формальної побудови процесу управління розвитком професійних навчальних закладів у реальних ситуаціях використовується лінійне та динамічне моделювання. Останні є реальними механізмами впровадження конкурентоспроможності професійними навчальними закладами.

Розглянемо структурну модель організаційного механізму конкурентоспроможності професійних навчальних закладів, яка спрямована на вирішення проблем асиметрії інформації в системі корпоративного управління за рахунок забезпечення фінансової прозорості, підвищення рівня розкриття інформації, підвищення якості освітніх послуг і є засобом (алгоритмом) впровадження цієї системи (рис. 2.1.3.).<sup>31</sup>

Показники конкурентоспроможності освітніх послуг (доля участі на регіональному ринку освітніх послуг, кадрова забезпеченість, показники розвитку навчально-виробничої бази, розвиток матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, участь у науково-дослідницькій діяльності, міжнародна діяльність) передбачають врахування показників ринкової вартості професійних навчальних закладів (показники рентабельності, ділової активності, ліквідності, економічної ефективності), які й обумовлюють рівень конкурентоспроможності навчального закладу.

Складовою підсистеми забезпечення конкурентних переваг професійного навчального закладу є: маркетинговий інструментарій (бенчмаркінг) як неперервний процес покращення технологій надання освітянських послуг, впровадження механізмів інформаційної логістики в освітньому менеджменті навчального закладу, основи освітнього реінжинірингу і мерчендайзингу як модернізуючий механізм управління організаційними освітніми змінами, технології створення позитивного іміджу професійного навчального закладу, технологізацію професійної діяльності педагогічних працівників, інформатизація професійної світи як технологічна основа ефективного управління розвитком навчального закладу.

---

<sup>31</sup> Сергєєва Л.М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика: Монографія / за наук. ред. В.В.Олійника. – К. – Херсон: Айланта, 2013. – 452 с.

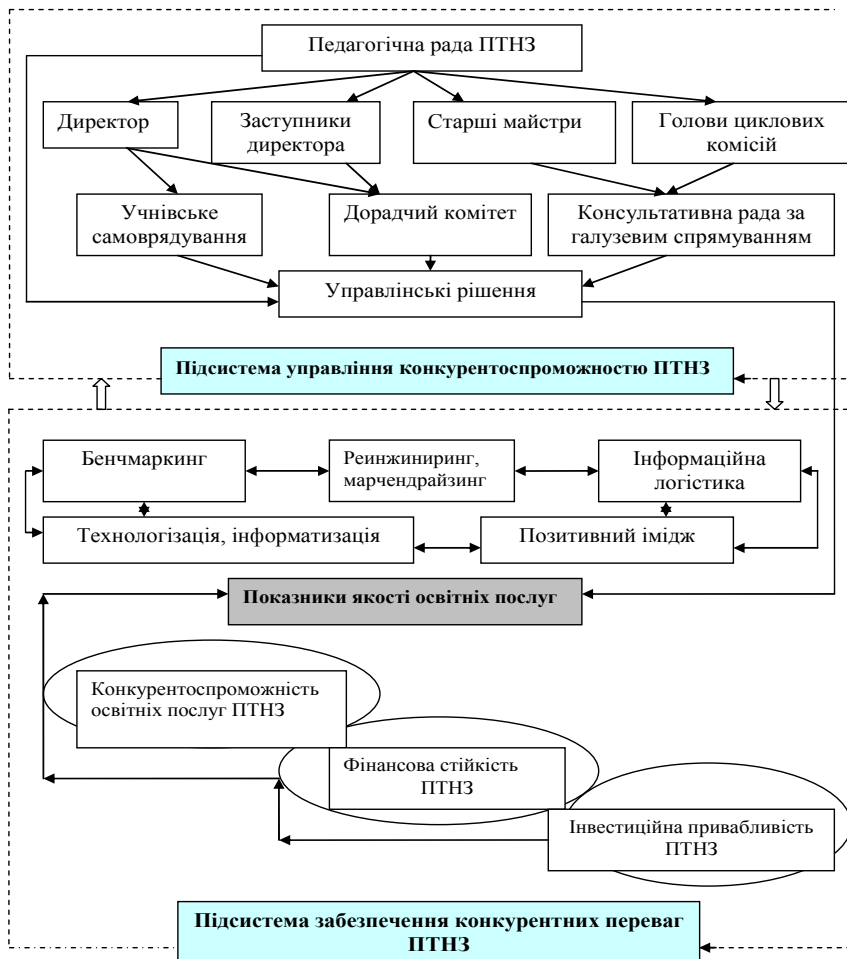


Рис.2.1.3. Структурна модель організаційного механізму забезпечення конкурентоспроможності професійно-технічними навчальними закладами (запропонована Л. М. Сергєєвою)

Складовими організаційного механізму конкурентоспроможності професійного навчального закладу можуть бути інструменти забезпечення інформаційної підтримки процесу прийняття рішень з питань управління розвитком навчального закладу; шляхи забезпечення інвестиційної привабливості, фінансової стійкості, що



сприяють сталій конкурентоспроможності освітніх послуг навчального закладу, що збільшує показники якості освітніх послуг. Вміле виконання шляхів та механізмів системи управління розвитку можливе при додержанні принципів своєчасності, економічності, доступності.

Серед факторів, що обумовили ефект розвитку професійних навчальних закладів від впровадження інноваційних механізмів управління, слід відзначити: підвищення обґрунтованості прийнятих управлінських рішень різного рівня, спрямованих на збільшення ринкової вартості й забезпечення фінансової стійкості навчального закладу; зростання якості освітніх послуг, що надаються; підвищення керованості управлінського персоналу; посилення процедур внутрішнього фінансового контролю; реалізацію програми управління витратами; збільшення позитивного іміджу навчального закладу; інформатизацію управлінських процесів тощо.

Структура організаційного механізму впровадження системи управління розвитком професійного навчального закладу та забезпечення його конкурентоспроможності дозволяє прискорити процес аналізу факторів конкурентоспроможності й забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, що приймаються. Це дає підстави зменшити непродуктивні витрати, сприяє інтенсивному розвитку навчального закладу, пошуку адекватних економічних і фінансових інструментів, створення такої системи управління, що забезпечить ефективні дії у збільшенні й ефективному використанні ресурсів професійних навчальних закладів в умовах зростання конкуренції.<sup>32</sup>

Отже, запропонований організаційний механізм впровадження системи управління розвитком професійного навчального закладу та забезпечення його конкурентоспроможності дозволяє підвищити ефективність рішень з управління конкурентними перевагами навчального закладу і таким чином збільшити обсяги і якість реалізованих освітніх послуг.

---

<sup>32</sup> Сергєєва Л.М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика: Монографія / за наук. ред. В.В.Олійника. – К. – Херсон: Айлант, 2013. – 452 с.



### **Запитання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення поняття «конкурентоспроможність».
2. Назвіть рівні конкурентоспроможності професійного навчального закладу.
3. Дайте оцінку конкурентоспроможності свого навчального закладу.
4. Які дії включає в себе процес управління конкурентоспроможністю професійного навчального закладу?
5. Назвіть складові підсистеми забезпечення конкурентних переваг професійного навчального закладу.

### **Рекомендована література:**

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник / Клименко М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
2. Маркетингове управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки : метод. посіб. / Кол. автор. : В. І. Свистун, П. І. Помаран, Ю. С. Палькевич, Г. Г. Чернобук та ін. / за ред. В. О. Радкевич, В. І. Свистун. – Ромни : Роменське ВПУ, 2015. – 102 с.
3. Ничкало Н. Г. Управлінські концепції професійної освіти: тенденції і перспективи / Н. Г. Ничкало // Педагогічна і психологічні науки в Україні / Т. 5. Неперервна професійна освіта : теорія і практика. – К. : «Педагогічна думка, 2007. – С. 27–50.
4. Олійник В. В. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу : навч.-метод. посіб. / В. В. Олійник, Л. М. Сергеева. – К. : АртЕк, 2010. – 176 с.
5. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія / Зоя Вікторівна Рябова. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 268 с.
6. Свистун В. І. Керівнику ПТНЗ : економічні основи управління : посіб. для керівників установ ПТО, директорів ПТНЗ / В. І. Свистун, Ю. С. Палькевич. – К. : ПТНО НАПН України, 2013. – 34 с.
7. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика : Монографія / за наук. ред. В. В. Олійника. – К.-Херсон : Айлант, 2013. – 452 с.
8. Сергеева Л. Н. Организационные механизмы внедрения системы управления конкурентоспособностью ПТУЗ / Л. Н. Сергеева // Білім берудегі менеджмент: ББЖ КБАРИ акпараттық-әдістемелік хабаршысы. 2012. – № 4 (67). – С. 10–15.

## 2.2. Створення позитивного іміджу професійного навчального закладу

У сучасних умовах децентралізації професійної освіти в Україні гостро постає питання кардинальних змін у функціонуванні та розвитку ПНЗ, необхідності їх адаптації до умов регіонального середовища, яке динамічно розвивається.

Жорсткі умови регіональної конкуренції за обмежених фінансових можливостей, демографічна криза (рис. 2.2.1), практично наштовхують керівників ПНЗ на необхідність формування особливого бажаного «обличчя» ПНЗ, що у свою чергу, порушує проблему, пов'язану з таким явищем, як імідж.



Рис.2.2.1. Мотиваційні чинники створення позитивного іміджу ПНЗ.

**Імідж** (від латинського слова *imago* – «образ», пов'язаний з іншим латинським словом – *imitate*, «імітувати», «відтворювати») являє собою своєрідну, закріплену в образах, символах і нормах програму соціальної поведінки.<sup>33</sup> Імідж є результатом свідомої

<sup>33</sup> Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. – 296 с.

роботи і буквально означає штучну імітацію (у зовнішньому вигляді) об'єкта чи людини.<sup>34</sup> У розумінні іміджу в науковій літературі співіснує безліч відтінків та значень, наприклад, «образ», «зображення», «репутація», «престиж», «уявлення» (про щось), «символізування». Досить часто в англomовній літературі використовується словосполучення «image building» – тобто «створення репутації», «обличчя».<sup>35</sup>



***Фундаментальна властивість  
іміджу – його доцільність.***

В іміджі немає чогось вдалого чи невдалого просто самого по собі. Вдалим є те, що просуває ПНЗ до його мети. Немає мети – немає іміджу, і робити його із самого початку необхідно з орієнтацією на мету, яка має бути прагматичною, корисною, та передбачати конкретні результати.

У маркетинговій літературі для характеристики іміджу використовуються різні визначення, зокрема бажаний, реальний, традиційний, сприятливий, позитивний, ідеалізований, новий (оновлений). Найбільш часто зустрічаються з них – бажаний імідж, сприятливий імідж.<sup>36</sup> Означені поняття слід відносити не до розряду окремих видів іміджу, а розглядати як характеристики іміджу, які не виключають і не заперечують одна одну, не суперечать одна одній, тоді як імідж може переходити з однієї

---

<sup>34</sup> Немченко А.Б., Мажейка В.О. Наукові аспекти поняття «Імідж» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ktehnn-dots-nemchenko-ab-stud-mazheyka-vo-naukovi-aspekti-ponyattya-imidzh/> – Загол. з екрана.

<sup>35</sup> Мандрика Л.В. Імідж сучасної школи: теорія і практика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://osvita.ua/school/lessons\\_summary/administration/45294/](http://osvita.ua/school/lessons_summary/administration/45294/) – Загол. з екрана

<sup>36</sup> Немченко А.Б., Мажейка В.О. Наукові аспекти поняття «Імідж» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ktehnn-dots-nemchenko-ab-stud-mazheyka-vo-naukovi-aspekti-ponyattya-imidzh/> – Загол. з екрана.

якості в іншу.<sup>37</sup> Так, бажаний імідж може перейти в реальний, якщо докласти певних зусиль, а традиційний імідж – перейти в нову якість або отримати оновлене «обличчя».

Також у ПНЗ може існувати одночасно декілька іміджів, які стають актуальними в залежності від мети, що переслідує навчальний заклад на даний момент, і від запитів цільової аудиторії, з якою ПНЗ працює в даний момент (абітурієнти, батьки, роботодавці та ін.). Створення іміджу за своєю психологічною сутністю є процесом двосторонньої взаємодії, в якому активну роль має відігравати як навчальний заклад, імідж (образ) якого створюють, так і громадськість, яка сприймає цей імідж. Однак, громадськість схильна сприймати імідж, якщо вбачає в ньому саме свої цінності.

Відтак, у побудові іміджу треба відштовхуватись не від свого бачення та світогляду, а від суспільного. Дослідження свідчать, що приблизно 70% учнів і їхніх батьків роблять свій вибір під впливом створеного суспільного іміджу навчальним закладом<sup>38</sup>. Однак, варто зауважити, що в сучасних динамічних конкурентних умовах ПНЗ мають активно працювати не тільки над створенням іміджу, а й над його підтримкою, що в сучасному розумінні носить назву «паблік релейшнз».

*Паблік релейшнз* (англ. public relations, PR) – це система скоординованих зв'язків з громадськістю, що передбачає постійну діяльність з розвитку взаємин між закладом та громадськістю<sup>39</sup>.

Створення спеціальних підрозділів «паблік релейшнз» в ПНЗ – це справа майбутнього (рис. 2.2.2.).

Практична реалізація створення позитивного іміджу ПНЗ сьогодні може здійснюватися тільки управлінською командою в тісному співробітництві з психологічною службою закладу та науковими консультантами. Формуванню позитивного іміджу ПНЗ передують вирішення низки завдань: 1) вивчення громадської думки всередині ПНЗ з метою з'ясування задоволеності навчальним закладом учнями, випускниками, батьками, педагогічними працівниками, роботодавцями,

---

<sup>37</sup> Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. – 296 с.

<sup>38</sup> Дубинка Л.Ф. Формування позитивного іміджу навчального закладу в творчій діяльності учасників навчально-виховного процесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://knvk2007.ucoz.ru/publ/formuvannja\\_imidzhu\\_navchalnogo\\_zaklad](http://knvk2007.ucoz.ru/publ/formuvannja_imidzhu_navchalnogo_zaklad) – Загол. з екрана.

<sup>39</sup> Гільова Є.А. Імідж сучасного навчального закладу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2\\_2010/giljova.pdf](http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2_2010/giljova.pdf) – Загол. з екрана.

іншими соціальними партнерами; 2) розробка інформаційного матеріалу, що має бути доступний, зрозумілий, відбивати позитивні зміни в учнівському житті, демонструвати досягнення, отримані у процесі змін; 3) поширення новизни, пов'язаної з розвитком інноваційних процесів у ПНЗ, розробки, упровадження та використання педагогічних нововведень; 4) забезпечення висвітлення подій у діяльності ПНЗ – установалення ефективного зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем<sup>40</sup>.



Рис. 2.2.2. Паблік рілейшнз в ПНЗ.

Означені складові мають стати основою в технології формування позитивного іміджу ПНЗ (рис.2.2.3).

<sup>40</sup> Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. – 296 с.

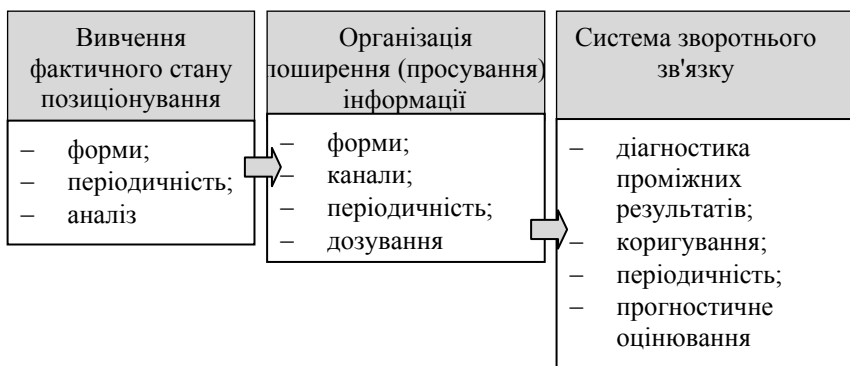


Рис. 2.2.3. Технологія формування позитивного іміджу ПНЗ.

Впровадження технології в середовище закладу та соціальне середовище, як правило, здійснюється за двома напрямками – внутрішнім та зовнішнім (рис.2.2.4).



Рис. 2.2.4. Напрями впровадження технології.

Однак, варто зазначити, що впровадження технології має вирішуватись через розробку програм управління розвитком закладу та оригінальних, індивідуалізованих аутентичних складових, що позиціонують заклад професійної освіти як ідентичний (*corporate identity*) і наголошують на унікальності пізнавального образу на ринку освітніх послуг.

Складовими аутентичності можуть бути:

- атрибутика ПНЗ (гімн, герб, прапор, девізи, словесні символи або їх графічне вирішення в єдиній композиційній та кольоровій гамі, як навчального закладу в цілому, так і окремих груп, професій, напрямків підготовки);

- бланки листів, запрошень, листівок як сувенірних, так і вітальних;

- конверти ділові та сувенірні, візитки, папки-реєстратори, папки для інформаційних матеріалів, вказівники, вимпели, пакети сувенірні, записні книжки, плакати-календарі та календарі сувенірні кишенькові, ручки;

- рекламні проспекти, інформаційні бюлетені, буклети, презентації, що розкривають особливості напрямів освітньої практики навчального закладу;

- форма учнів, нашивки (шеvronи), значки;

- оформлення приміщення навчального закладу, стенди тощо.

Подібні документи й атрибути роблять навчальний заклад «впізнаваним» і в той же час досить повно та доступно розкривають особливості діяльності ПНЗ, їхню сутність і специфіку, переваги новацій, що впроваджуються, традиції, культуру закладу (рис.2.2.4).

Узагальненими змістовними компонентами рекламних інформаційних матеріалів (проспектів, бюлетенів, буклетів та ін.), призначених для зовнішнього представлення, мають бути:

- адреса ПНЗ, контактні телефони, місце розташування та можливість доїхати громадським транспортом;

- прізвище, ім'я та по батькові директора ПНЗ та його заступників;

- стисла історична довідка, що розкриває етапи становлення, розвитку ПНЗ, зміни статусу тощо;

- місія ПНЗ, у якій має місце визначення специфіки



контингенту учнів, тип, вид, модель навчального закладу<sup>41</sup>.

Додатковими компонентними складовими інформаційних матеріалів можуть стати:

- освітня структура ПНЗ, що включає всі етапи та ступені підготовки (даний компонент дозволяє простежити можливості самовизначення учнів всередині ПНЗ);

- особливості змісту професійної освіти – оригінальність переліку вільнообраних предметів, навчальні курси, факультативи, предметні гуртки, спортивні секції тощо);

- новизна додаткових освітніх послуг (професійно-технічне навчання, можливість підвищення кваліфікації та ін.);

- співпраця із соціальними партнерами (спортивними закладами, автомобільними школами, іноземними партнерами, роботодавцями, вищими навчальними закладами тощо);

- освітній простір та науково-практичні зв'язки ПНЗ (компонент створює бачення можливих шляхів продовження професійного самовизначення випускника ПНЗ, а також демонструє умови розвитку особистості учня у процесі навчання та отримання кваліфікації);

- традиції учнівського колективу, учнівського самоврядування (свята, олімпіади, конкурси, змагання, зокрема «День знань» – посвята в ліцеїсти, фестиваль «Ми шукаємо таланти», конкурс «Учень року», військово-патріотична гра «Спалах» та ін.);

- результати досягнень учнів, випускників, педагогічних працівників ПНЗ (призові місця, перемоги в конкурсах, конференціях, олімпіадах; вступ до Малої академії наук, вищих навчальних закладів, кар'єрне зростання випускників) тощо.

Саме ціннісна і технологічна функції іміджу мають бути пріоритетними складовими самопрезентації ПНЗ. За даними дослідження, пріоритетними складовими позитивного іміджу ПНЗ є: для учнів I курсу та їхніх батьків – образ класного керівника; для старшокурсників – образ майстра виробничого навчання, директора; для батьків – уявлення про якість професійної освіти, форми і методи підготовки, комфортність освітнього середовища тощо.

---

<sup>41</sup> Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. – 296 с.

Залежно від напрямку, доцільно вживати наступні словосполучення:

- **про історію ПНЗ, його традиції, репутацію**, наприклад – «існує довгий час», «тут вчилися відомі особистості», «цей заклад є шляхом у життя», «успішно співпрацює із вищими навчальними закладами та зарубіжними закладами системи професійної освіти» і т.д;

- **про особистість директора**, наприклад – «очолює заклад солідна, розумна і прогресивна людина», «директор – визнаний педагог, новатор в освіті»;

- **про особливості пабліситі** (рекламну популярність) – «позитивні відгуки», «багато чув про нього», «найпопулярніший в місті»;

- **про соціальну діяльність** – «безкоштовне навчання», «організація соціальних проєктів»;

- **про фірмовий стиль** – «красива емблема», «яскравий слоган, гімн», «красива будівля» та ін.

Формування позитивного іміджу можливе і завдяки організації власних заходів, спрямованих, по-перше, на інформування громадськості; по-друге – на організацію спеціальної події; по-третє на співучасть громадськості у справах ПНЗ. Такі спеціальні заходи («event-marketing» у перекладі з англ. – маркетинг подій)<sup>42</sup> дозволяють об'єднати людей і сприяти передачі інформації про ПНЗ, про цінності й особливості корпоративної культури, про позитивний професійний досвід та інноваційні технології, що дозволяють підготувати в рамках конкретного закладу кваліфікованого робітника, здатного відповідати вимогам часу. Прикладом подібних заходів можуть виступати «дні відкритих дверей», виставки творчих робіт учнів, ярмарки педагогічних інновацій. ПНЗ може ініціювати проведення конференцій, семінарів чи майстер-класів з проблем, пов'язаних із напрямком його діяльності. Такі заходи відповідальні, престижні та зміцнюють позитивний імідж.

Однією зі складових формування позитивного іміджу ПНЗ може бути і встановлення та підтримка зв'язків із пресою, зокрема:

- проведення прес-конференцій;
- розсилання у засоби масової інформації прес-релізів (інформаційних повідомлень);

---

<sup>42</sup> Романцов А.Н. Event-маркетинг. Сущность и особенности организации / Романцов А.Н. – М. : Изд-во-Дашков и Ко. – 2011. – 116 с.

- написання статей про ПНЗ, його випускників, спільну діяльність із соціальними партнерами тощо;
- організація інтерв'ю з керівництвом ПНЗ у засобах масової інформації;
- публікація щорічних офіційних звітів про діяльність ПНЗ;
- участь педагогічного і учнівського колективу ПНЗ у роботі конференцій і семінарів, виставок різних рівнів та ін.

Поряд з вищезначеними складовими формування позитивного іміджу ПНЗ, варто відзначити й підходи, які в останні роки виявляються у тому, що переважна більшість цільової аудиторії – абітурієнти, учні, соціальні партнери переважним чином черпають інформацію через мережу Інтернет. Саме так сьогодні здійснюється неформальний піар-супровід того чи іншого заходу, різнопланово подаються анонси подій, викладаються відеоролики чи фоторепортажі різноманітних заходів, відбувається обговорення в постах під подією та ін.

Інноваційною технологією є **перехресний піар**, коли на своїй головній сторінці розміщено гіперпосилання на соціальних партнерів ПНЗ, що збільшує позитивне сприйняття їх цільовою аудиторією, допомагає створенню їхнього позитивного іміджу, тобто здійснюється обмін піар- супроводом, тим самим відбувається моральна подяка і є гарантія того, що ці організації і надалі будуть лояльними і дружніми до закладу<sup>43</sup>.

Гарною новацією є і те, що, крім безпосередньої інформації про заходи, можна отримати додаткову інформацію за рахунок постів, фото чи просто привітань, що є теж певною піар-технологією.

Проте, важливо пам'ятати – імідж не повинен бути «ілюзорним». Імідж має бути природнім, таким, що відображає не тільки всю сутність позитивної роботи, що проводиться в ПНЗ, а й позитивну динаміку його розвитку з націленістю на підготовку таких фахівців, які під час підготовки напрацювали необхідні професійні та загальнокультурні компетенції.

Отже, проаналізувавши побутування традиційних та інноваційних складових у технології формування позитивного іміджу ПНЗ, необхідно зазначити, що механізм створення

---

<sup>43</sup> Доценко К.О. Традиції й інновації у використанні технологій PR у сфері культурно-масових заходів: досвід Запорізького національного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/soc/08april2016/89.pdf> – Загол. з екрана

позитивного іміджу ПНЗ має бути постійно діючим та задовольняти найрізноманітніші потреби учнівства та широкого кола споживачів освітніх послуг.

Поряд із позитивними зрушеннями у напрямі формування позитивного іміджу ПНЗ актуальною залишається проблема недостатньої активності закладів. Насамперед, як правило, це пов'язано з низьким рівнем усвідомлення керівників ПНЗ сутності подібних заходів; відсутністю в навчальному закладі професіоналів, обізнаних з технологіями формування позитивного іміджу ПНЗ; відсутністю підтримки державою підготовки кваліфікованих робітників та ін. Формування позитивного іміджу має стати потребою дня, і цікавити кожного керівника ПНЗ. Позитивний імідж не може складатися стихійно, неконтрольовано, а має бути предметом щоденної цілеспрямованої роботи, а керівник має стати «форпостом» в створенні позитивного іміджу ПНЗ.

### ***КОРИСНІ ПОРАДИ:***

- ✓ будучи впевненим у собі, уникайте самовпевненості;
- ✓ своєчасно виконуйте обіцянки. Якщо не змогли виконати – не виправдовуйтеся, а визначте новий термін і стримайте слово, нехай з деяким запізненням;
- ✓ дотримуйтесь норми службової субординації і вимог культури ділових взаємовідносин;
- ✓ умійте керувати і володіти собою;
- ✓ будьте зовні привабливим;
- ✓ опануйте мистецтво усної та писемної мови;
- ✓ ніколи не забувайте, що ваша думка чи позиція не завжди найкращі, є й інші думки та позиції, аж ніяк не гірше;
- ✓ будьте терплячі до недоліків інших, якщо ці недоліки не заважають діяльності навчального закладу;
- ✓ займайтесь тільки тими питаннями, у вирішенні яких ваша особиста участь обов'язкова;
- ✓ хваліть на людях, осуджуйте віч-на-віч;
- ✓ умійте слухати, майте нескінченне терпіння;
- ✓ відхиляйте непотрібні пропозиції, але тактовно, чемно;
- ✓ не залишайте без ретельного аналізу жоден випадок невдачі чи збою, промаху;
- ✓ створюйте сприятливий психологічний клімат.



### **Запитання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення поняття «імідж».
2. Чим визначається потреба формування іміджу ПНЗ?
3. Охарактеризуйте основні складові формування позитивного іміджу ПНЗ.
4. Окресліть фундаментальні напрямки впровадження технології формування позитивного іміджу ПНЗ.

### **Закінчити речення:**

1. Система скоординованих зв'язків з громадськістю, що передбачає постійну діяльність з розвитку взаємин між закладом та громадськістю називається....

### **Практичні вправи:**

1. Змодельуйте технологію формування позитивного іміджу закладу в якому Ви працюєте.
2. Розробіть один із видів інформаційних матеріалів, призначених для зовнішнього представлення закладу, використовуючи як основні, так і додаткові змістовні компоненти.
3. Проведіть якісний аналіз атрибутивних іміджевих складових, що позиціонують заклад в якому Ви працюєте, як ідентичний.

### **Рекомендована література:**

1. PR-стосунки з громадськістю: навч. посіб. / Б.Р. Кияк; Акад. пр. і соц. відносин Федер. профспілок України. – К., 2009. – 288 с.
2. Іміджологія : навч. посіб. : для всіх спец. студ. вищ. навч. закл. / А. О. Голошубова; Одес. нац. мор. ун-т, каф. "Філософія". – О. : Вид-во ОНМУ, 2010.
3. Паблік рілейшнз (відносини із громадськістю) форми, методи, стратегія: навч. посіб. / В. В. Зінченко. – К. : МАУП, 2006. – 168 с.
4. Психологічні особливості формування основ професійного іміджу : монографія / О. Я. Чебікін, О. О. Ковальова ; Півд. наук. центр АПН України. – О., 2009. – 223 с.
5. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ : «Лілея НВ», 2015. – 296 с.

6. Сергеева Л. М. Створення позитивного іміджу навчального закладу / Л. М. Сергеева // Профтехосвіта. – № 12 (88). – 2015. – С. 2–4.

### 2.3. Управління професійним навчальним закладом на засадах впровадження інклюзивних підходів

#### *Концептуальні аспекти інклюзивної освіти*

Забезпечення рівного доступу до освіти для усіх громадян, в тому числі й для осіб з інвалідністю чи/та особливими потребами, є одним з важливих завдань для України.

В Україні, як і в багатьох інших пострадянських країнах, питання навчання дітей та молоді з особливими потребами розглядалися в рамках системи спеціальної освіти. Вважалося, що здобуття дітьми з особливими потребами загальної середньої освіти, яка гарантується Конституцією України, можливе лише в умовах спеціальних навчальних закладів. З моменту обрання Україною курсу на розбудову демократичного суспільства у 1991 році, гостро постали питання забезпечення рівних прав для усіх громадян, в тому числі права на освіту.



*Діяльність громадських організацій, батьків дітей з обмеженими можливостями розвитку та осіб з особливими потребами сприяла змінам не лише у практиці роботи навчальних закладів, а й у змінах в освітній політиці.*

Так, починаючи з 2010 року, вносяться зміни до Закону України про загальну середню освіту, Закону України про дошкільну освіту, де вводяться поняття **інклюзії**, **інклюзивної освіти**; розробляється Концепція розвитку інклюзивної освіти та інші нормативно-правові документи, що регламентують роботу навчальних закладів, які повинні надавати якісні освітні послуги для усіх дітей та молоді, в тому числі для осіб з особливими потребами.<sup>44, 45</sup>

---

<sup>44</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюзивного навчання» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 30, ст.1011)

**Інклюзія** – (від англ. inclusion – включення) – процес збільшення ступеня участі всіх громадян в соціумі, і насамперед, що мають труднощі у фізичному розвитку.

**Інклюзивна освіта** – термін, який вперше прозвучав у Саламанкській декларації про принципи, політику та практичну діяльність у сфері освіти осіб з особливими потребами, яка була прийнята на Всесвітній конференції з питань освіти осіб з особливими потребами у червні 1994 року. Саме цей документ і став першим міжнародним документом, який наголосив на необхідності проведення освітніх реформ у напрямі інклюзивної освіти.<sup>46</sup>

В основу інклюзивної освіти покладена ідеологія, яка виключає будь-яку дискримінацію осіб з інвалідністю чи/та особливими потребами, і, в той же час, створює відповідні умови для отримання якісної освіти.

**Інклюзивна освіта визнає, що всі учні можуть повноцінно навчатися, а їх відмінні особливості гідні поваги та є джерелом навчального досвіду для усіх учасників навчально-виховного процесу.**

Для концептуального розуміння інклюзії провідне значення мають чотири аспекти, а саме:

✓ **інклюзія** – це процес і її слід розглядати як безперервний пошук кращих способів врахування питань багатоманітності, вона покликана навчати співіснувати з відмінностями і навчатися у них;

✓ **інклюзія спрямована** на виявлення та усунення бар'єрів, а це передбачає збір, узагальнення та оцінку інформації з метою планування змін щодо вдосконалення практики й внутрішньої політики навчального закладу;

✓ **інклюзія покликана** створювати умови для *присутності, участі та досягнення* максимально високих результатів усіма учнями, де термін «присутність» означає місце навчання і те, наскільки регулярно учні відвідують його, а термін «досягнення»

---

<sup>45</sup> Наказ Міністерства освіти і науки України від 01.10.2010р. №912 «Про затвердження Концепції розвитку інклюзивної освіти» // Інформаційний збірник МОН України. [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/9189/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/9189/)

<sup>46</sup> Саламанкська декларація. Рамки дій з освіти людей з особливими потребами, прийняті Всесвітньою конференцією з освіти осіб з особливими потребами: доступність і якість. Саламанка. Іспанія, 7-10 червня 1994р. – К., 2000. – 21 с.

стосується не лише результатів тестів чи іспитів, а охоплює також результати навчання в рамках усіх навчальних планів і програм;

✓ **інклюзія вимагає** підвищеної уваги до тих груп учнів, для яких існує ризик виключення чи низької успішності.<sup>47</sup>

✓ Важливо пам'ятати, що *успішна інклюзія містить цілий ряд переваг* для усіх учасників навчально-виховного процесу. Науково доведено, що методи роботи педагогів, які працюють в інклюзивному середовищі, сприяють активізації навчальної діяльності *всіх учнів*, незалежно від суттєвих індивідуальних особливих потреб. Іншими *превагами інклюзивної освіти є наступні*:

✓ учні з особливими освітніми потребами повніше реалізують свій потенціал у навчанні, зокрема, досягають кращих академічних результатів порівняно з однолітками в не інклюзивному середовищі;

✓ присутність учнів з особливими освітніми потребами не впливає на академічні досягнення інших учнів, так на підставі даних існуючих досліджень можна стверджувати протилежне – успішність інших учнів покращується, що можна пояснити застосуванням більш ефективних педагогічних технологій і стратегій навчання, а також наявністю додаткових ресурсів, зокрема, в особі асистента педагога тощо;

✓ в інклюзивному навчальному середовищі учні з особливими освітніми потребами отримують кращі можливості для розвитку комунікативних, соціальних навичок та інших форм адаптивної поведінки.



У довготерміновій перспективі *інклюзія є більш економічно вигідна*, ніж сегрегована модель освіти, а також покращує шанси учнів з особливими освітніми потребами на їх працевлаштування й отримання більш високої заробітної плати в майбутньому та допомагає зменшити витрати на забезпечення супроводу в громаді, порівняно з не інклюзивними освітніми моделями.

---

<sup>47</sup> Пашенко О.В., Гриценко І.А., Софій Н.З., Найда Ю.М. Індекс інклюзії: професійно-технічний навчальний заклад: Практ. посіб. – К.: ФО – П. Парашин І.С., 2012. – 92 с.



*Таким чином, інклюзія – це:*

- ✓ визнання права на освіту та його забезпечення у недискримінаційний спосіб;
- ✓ переконання, що навчальні заклади та інші місця здобуття освіти відповідальні за надання освіти усім дітям та дорослим відповідно до основних принципів прав людини;
- ✓ постійний процес реагування на різноманітні потреби усіх учнів – враховуючи такі чинники, як інвалідність, особливі освітні потреби, стать, вік, етнічну належність, мову, географічне розміщення – що базується на переконанні, що усі люди можуть навчатися.

*Важливо наголосити, що інклюзія передбачає:*

- ✓ широкий спектр дій із забезпечення навчальних потреб у формальних та інших освітніх середовищах;
- ✓ особливу увагу на тих групах учнів, які, більш ймовірно, перебувають у групі ризику і можуть бути виключеними із системи загальної освіти або наявності низьких очікувань щодо їх досягнень;
- ✓ визначення та усунення бар'єрів у ставленнях, середовищі та інституційних бар'єрів для забезпечення участі та навчання;
- ✓ модифікації та зміни у стратегіях і планах, а також у змісті та методах навчання;
- ✓ зміну погляду на відмінності – бачення відмінностей, як ресурсу, а не як проблеми у навчанні.

### ***Роль керівника професійного навчального закладу при впровадженні інклюзивних підходів***

Професійний навчальний заклад, який розробляє та впроваджує інклюзивне навчальне середовище вимагає змін не лише у практиці навчання та викладання, а і в управлінській діяльності, що передбачає розвиток нової організаційної культури та вироблення такої політики на рівні навчального закладу, яка базується на інклюзивних цінностях.

Це, в свою чергу, висуває нові вимоги до функцій керівника навчального закладу та до розширення його ролей. Керівники інклюзивних навчальних закладів мають опанувати не лише нові знання та вміння у галузі сучасної педагогіки (в тому числі інклюзивної освіти, педагогічної інноватики, педагогічної аксіології тощо), у галузі сучасного управління (зокрема,

менеджменту освіти і менеджменту освітніх інновацій), а й **розвивати лідерські якості, які є особливо важливими для керівників у процесі змін.** Розвиток навчального закладу у напрямі інклюзії є однією із таких змін.

Менеджмент освітніх інновацій є сучасним напрямом розвитку науки про управління, у якому розкривається вплив інвестицій та інновацій на розвиток людських, матеріальних і фінансових ресурсів у закладах освіти з метою якісного покращення основних показників їх діяльності.

Суб'єктами менеджменту освітніх інновацій, як і в загальній теорії управління соціально-педагогічними системами, до яких належать професійні навчальні заклади, є керівники, які беруть участь у розробці, експерименті чи апробації, впровадженні чи застосуванні освітніх інновацій; об'єктами – діяльність педагогічних і методичних працівників із застосування освітніх інновацій, тобто інноваційна освітня діяльність.<sup>48</sup>

До інноваційної діяльності слід віднести й діяльність керівників професійних навчальних закладів, які забезпечують рівноправні умови навчання і розвитку учнів з особливими навчальними потребами.

Пошук таких умов (організаційних, педагогічних, психологічних) організації навчально-виховного процесу на засадах інклюзивної освіти потребує від керівників ПНЗ додаткових знань і вмінь, постійного внесення новизни (інновації) в усі напрями освітнього процесу – навчальний, виховний, управлінський.

В теорії педагогіки визначено, що до освітніх інновацій у навчанні належать ті, які якісно покращують мотивацію учасників навчального процесу і вносять зміни у взаємини між учнем і педагогічним працівником, перетворюючи їх на партнерські; у вихованні – ті, що формують в учнів особистісні цінності у контексті із загальнолюдськими; а в управлінні – ті, що створюють умови для прийняття керівником самостійного оперативного й ефективного управлінського рішення.

Ключовим елементом у створенні інклюзивних ПНЗ є розвиток лідерських якостей керівника навчального закладу, який не лише

---

<sup>48</sup> Пащенко О.В. Інклюзивна освіта в умовах професійно-технічного навчального закладу: навч.-метод. посіб. / Пащенко О.В., Гриценко І.А., Софій Н.З. – К.: Арт Економі, 2012. - 184 с.

здійснює управління навчальним закладом у процесі змін, а й уміє залучати до цього процесу усіх членів навчально-виховного процесу, а також членів місцевих громад, тобто створює та розвиває професійний навчальний заклад на засадах впровадження інклюзивних підходів.

У ХХІ столітті керівникам ПНЗ доводиться керувати навчальними закладами, які переживають зміни, зумовлені основними тенденціями розвитку професійної освіти, а саме:

- ✓ чітка орієнтація на посилення гнучкості та швидкості реагування на потреби ринку праці, прискорення процесів децентралізації;

- ✓ посилена увага до національних стандартів якості, орієнтація на навчання протягом усього життя;

- ✓ посилення зв'язків між професійною освітою та роботодавцями;

- ✓ відкритість та партнерство з приватними, державними і недержавними підприємствами, підвищення їхньої ролі в підготовці кваліфікованих робітників;

- ✓ багатоканальна система фінансування;

- ✓ інформатизація управління професійною освітою.

Кожен керівник, в тому числі й керівник ПНЗ, планує діяльність навчального закладу як у короткострокових, так і у довгострокових перспективах, в тому числі й у стратегічній перспективі. В свою чергу, кожен стратегічний план передбачає оцінку поточної ситуації (так званий SWOT – аналіз) та окреслення бачення, або майбутнього ідеалу розвитку навчального закладу. Проте, для сучасного керівника недостатньо мати власне бачення розвитку навчального закладу, важливого значення набуває його вміння ділитися своїм баченням з іншими у такий спосіб, щоб це надихало та сприяло досягненню цього ідеального майбутнього.

Таким чином, формується модель «спільного лідерства», що передбачає спільне управління та спільну відповідальність у досягненні поставлених цілей. Згідно з цією моделлю керівники ПНЗ мають делегувати «пакети» відповідальності за керівництво навчальним закладом.

Створення «команди лідерів» для управління змінами в професійному навчальному закладі, в тому числі й змінами в напрямі інклюзивної освіти, є корисним з точки зору зменшення навантаження на самого керівника, а також, що є ще важливішим, з точки зору сприяння поширенню, переконання в тому, що

**інклюзія – це справа, за яку несуть відповідальність усі члени педагогічного колективу та учні навчального закладу.**

Існує ще ціла низка речей, які керівник професійного навчального закладу може зробити для покращення підтримки інклюзивної освіти. Вони здатні сприяти об'єднанню «спеціальної» і «звичайної» освіти шляхом надання всьому колективу допомоги у переході до їхніх нових ролей та обміну досвідом. Крім того, керівники професійних навчальних закладів можуть створювати мережі громадської підтримки в існуючій учнівській спільноті, разом з іншими структурами, такими як організації з захисту прав та інтересів, та інші недержавні організації. Вони можуть виховувати почуття поваги до індивідуальних відмінностей; сприяти впровадженню практичної освітньої роботи на базі проведення консультацій, співпраці та адаптації; сприяти досягненню цілей інклюзивної освіти, а також підвищувати повноваження педагогічних працівників за рахунок надання їм певного рівня автономії та визнання їхніх досягнень.

Іншим важливим чинником започаткування та впровадження змін у ПНЗ є **спільне позитивне лідерство**, що виражається у **спільній відповідальності** за створення позитивної атмосфери навчального закладу, що базується на спільних інклюзивних цінностях.

Саме цінності є основою для розвитку такої організаційної культури, де поважається і враховується внесок кожного члена колективу навчального закладу. Проте, цей чинник буде діяти лише тоді, коли цінності поділяються не лише усіма учасниками навчально-виховного процесу, а й представниками управлінських органів, соціальними партнерами, представниками місцевих громад. Якщо члени колективу професійного навчального закладу і органу освіти не підтримуватимуть інклюзію, то просте розподілення лідерських функцій між ними навряд чи виявиться здатним поширювати практику інклюзивної освіти.

Розвиток лідерських якостей має відбуватися у безперервному процесі використання формальних і неформальних можливостей навчання. Для досягнення ефективності професійного розвитку *необхідно приділяти увагу як якості та змісту, так і процесу навчання й виховання.*

Існує потреба у постійній переоцінці припущень щодо розмаїтості та практичних підходів, оскільки суспільство швидко змінюється, і на керівників професійних навчальних закладів, як освітніх лідерів, покладається відповідальність за прийняття рішень, що відображають цінності та переконання учнівської

спільноти навчального закладу, яка постійно змінюється. Розмаїтість учнівської спільноти може ґрунтуватися на цінностях інклюзії, участі й поваги задля досягнення спільноти, що відрізняється різноманітністю, яка концептуально поєднана через контекст, лідерство та соціальну справедливість.

*Керівникам професійних навчальних закладів необхідно визначати свій політичний, соціальний та етнічно-культурний контекст і уникати концентрації уваги на якомусь єдиному рішенні в питаннях управління етнічно-культурною розмаїтістю, що може перевантажити управлінську діяльність, внаслідок чого різноманітності обставин приділятиметься недостатньо уваги. Це кидає виклик з точки зору розробки та забезпечення сталості окремих практичних методів досягнення інклюзії у навчальному закладі.*

*Моральна цінність інклюзії є необхідною вимогою для гарантування справедливості, тому конче необхідно, аби керівники професійних навчальних закладів мали достатній простір для розробки стратегій для навчального закладу шляхом планування з огляду на контекст інклюзії, моніторинг її відповідності, а також переоцінки її використання в учнівській спільноті, що змінюється. Для керівників професійних навчальних закладів, як освітніх лідерів, є необхідність бути обізнаним у поточних навчальних підходах, а також в умінні формулювання щодо підходів сприяння чи перешкоджанню інклюзії.*

У ПНЗ інклюзивну спільноту демонструють фахівці, що походять з різних груп, на всіх рівнях, які разом постійно працюють в атмосфері співпраці. Учасники таких спільнот навчаються використовувати нові ідеї та інформацію для вирішення проблем, що надає їм можливість створювати нові умови для учнів. **Ключовими чинниками** в цьому процесі *є спільні цінності й бачення, фізичні, часові й соціальні умови, що спрямовані на надання підтримки, а також спільна особиста практика.*

Інклюзивні навчальні заклади професійної освіти не просто «виникають» внаслідок довільних процесів і дій. Скоріше, **навчальні заклади, як інклюзивні спільноти для всіх учнів, виникають внаслідок цілеспрямованого лідерства.** У ПНЗ закладі керівник має бути ключовим фахівцем, який у процесі змін веде за собою інших.

У міру того як професійні навчальні заклади стають більш інклюзивними, виникає потреба в керівниках, які здатні:

✓ чітко визначити та сформулювати місію, що охоплює цінності інклюзії та інклюзивну практику;

✓ сприяти створенню у закладі атмосфери, в якій всі учасники поділяють усвідомлення, що навчальний заклад виступає за успіх і досягнення всіх учнів;

✓ управляти ресурсами та координувати їх використання для виконання навчальної програми й викладання в спосіб, який підтримує інклюзію всіх учнів;

✓ здійснювати моніторинг та надавати підтримку розвитку і прогресу кожного учня;

✓ слугувати прикладом рефлексивної практики та наглядати за процесом навчання, аби постійно заохочувати й зміцнювати культуру інклюзії всього колективу ПНЗ.

Методи навчання і виховання, які педагогічні працівники й керівники професійного навчального закладу найчастіше називають важливими для успіху програм інклюзивної освіти, це ті методи, які досвідчені та кваліфіковані педагоги використовують з усіма учнями. Серед них – кооперативне навчання, модифікація навчальних програм, «практичне» викладання, викладання з використанням цілісного мовного підходу, використання однолітків і «друзів», тематична і багатопредметна навчальна програма, використання асистентів педагогічних працівників, як працюють разом із педагогами, а також використання навчальної техніки.<sup>49</sup>

Значна кількість керівників ПНЗ вносять зміни до навчальних планів та програм, внаслідок чого учні з особливими потребами здійснюють навчання упродовж тривалішого часу та з урахуванням особливих навчальних і соціальних потреб, а також створюють можливості для їх участі в усіх сферах життя навчального закладу, таких як клуби, спортивні команди або спеціальні програми.



*В інклюзивних навчальних закладах увага зосереджується на створенні педагогічного колективу, що підтримує навчання та особистісний розвиток всіх учнів та педагогічних працівників*

---

<sup>49</sup> Пашенко О.В. Інклюзивна освіта в умовах професійно-технічного навчального закладу: навч.-метод. посіб. / Пашенко О.В., Гриценко І.А., Софій Н.З. – К.: Арт Економі, 2012. - 184 с.

*Створення інклюзивної навчальної спільноти потребує відданості, планування, підготовки та підвищення кваліфікації членів педагогічного колективу.*

### ***Створення та розвиток у професійному навчальному закладі інклюзивного навчального середовища***

Професійна освіта є складовою системи освіти України, яка забезпечує здобуття громадянами професії відповідно до їх покликань, інтересів, здібностей, а також допрофесійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, які здобуваються у навчальних закладах професійної освіти. *Саме у навчальних закладах професійної світи здійснюється професійна підготовка учнів з інвалідністю та подальше їх працевлаштування.*

В основу *інклюзивної освіти* покладено ідеологію, яка не тільки виключає будь-яку дискримінацію учнів з особливим потребами у навчанні, а й створює відповідні умови для отримання якісної освіти для таких громадян.

Стратегія розвитку інклюзії професійного навчального закладу – це не просто сума якихось пропозицій щодо проведення в ПНЗ додаткових дій та ініціатив стосовно учнів з особливими освітніми потребами, – у ній розкриваються способи позитивної зміни навчального закладу відповідно до інклюзивних цінностей. Ці позитивні зміни є не тільки альтернативою підвищення успішності учнів – вони повинні сприяти створенню справжніх відносин співробітництва в середовищі учнів і педагогічних працівників.

Прийняття й дотримання сформульованих у стратегії розвитку інклюзії цінностей і принципів інклюзії дозволяє домогтися сталого поліпшення розвитку в професійному навчальному закладі підходів, характерних для інклюзивної освіти. За такої освіти найбільш значущими є ті способи і методи навчання, за яких учні активно залучені в навчальний процес, а отримання знань, професійних умінь і навичок ґрунтується, передусім, на власному досвіді учня.

Шляхи до *створення та розвитку в професійному навчальному закладі інклюзивного навчального середовища* мають розглядатися в рамках трьох взаємопов'язаних аспектів, або трьох напрямів, а саме:

- 1) розвиток організаційної культури;*
- 2) розвиток освітньої політики на рівні закладу (внутрішні нормативні документи);*

3) *запровадження інклюзивної практики в навчальних групах.*<sup>50</sup>

Ці напрями задають вектори мислення, спрямованого на реформування професійного навчального закладу не тільки з точки зору інклюзії, а й у ширшому сенсі.

Усім цим напрямам необхідно приділяти пильну увагу при будь-якому плані реформ і змін у напрямі інклюзії, що проводяться у навчальному закладі, але напрям «Розвиток організаційної культури» є, на наш погляд, визначальним, бо та увага, яка приділяється потенціалові позитивного чи негативного впливу культури навчального закладу на характер і динаміку реформ професійного навчання, є абсолютно недостатньою.

Культура ПНЗ якраз і є основою реформ й змін, що проводяться. Розвиток загальних інклюзивних цінностей та можливостей співпраці може привести до змін і в інших аспектах. Саме інклюзивна культура, яка формується в навчальному закладі, змінює політику та практику професійного навчання, і її можуть активно підтримати колектив професійного навчального закладу та його учні.

Кожний напрям ділиться на два розділи для кращого зосередження уваги на тому, що необхідно зробити для підвищення рівня професійної освіти та повноцінної участі в навчально-виховному процесі.

Напрямок «Розвиток організаційної культури» складається із двох розділів: *створення спільноти* та *розвиток інклюзивних цінностей*. Даний напрям указує на те, що розвиток інклюзивної культури у професійному навчальному закладі сприяє створенню колективу, що поділяє ідеї співробітництва, і стимулює розвиток усіх своїх учасників, колективу, в якому цінність кожного є основою спільних досягнень. Така культура створює спільні інклюзивні цінності, які поділяються та приймаються всіма членами колективу навчального закладу – учнями, адміністрацією та батьками/опікунами. В інклюзивній культурі ці принципи та цінності впливають як на прийняття рішення щодо всієї політики на рівні навчального закладу, так і на практику навчання в кожній

---

<sup>50</sup> Пашенко О.В. Створення та розвиток інклюзивного навчального середовища у професійно-технічних навчальних закладах // Педагогічний альманах: Збірник наукових праць / редкол. В.В. Кузьменко (голова) та ін. – Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2014. – Випуск 21. С. 175-180.



групі. Розвиток навчального закладу стає при цьому постійним і безперервним процесом.

Напрямок *«Розвиток політики на рівні професійного навчального закладу (внутрішні нормативні документи)»* складається із двох розділів, а саме: *розвиток навчального закладу для всіх учнів навчального закладу та організація підтримки різноманітності*.

Цей напрямок указує на необхідність урахування інклюзивних аспектів у всіх навчальних планах та програмах. Принципи включення кожного учня в навчальний процес заохочують усіх членів педагогічного колективу та учнів навчального закладу брати участь у цій роботі із самого першого етапу. Усі принципи містять зрозумілі стратегії реформування навчального закладу в напрямі створення інклюзивного навчального середовища. Підтримкою вважаються будь-які дії, які сприяють тому, щоб навчальний заклад належним чином реагував на різноманітність потреб своїх учнів. Усі види підтримки розробляються у відповідності до інклюзивних принципів і об'єднуються в загальну систему.

Напрямок *«Запровадження інклюзивної практики»* складається із розділів: *управління процесом навчання та мобілізація ресурсів*. Цей напрямок указує на шляхи розвитку практики навчання, що відображає інклюзивну спрямованість культури та внутрішньої політики навчального закладу.

При запровадженні такої практики на заняттях обов'язково враховується різноманітність потреб учнів, які заохочуються до активної участі в навчанні, а це базується на власному досвіді та знаннях. Члени колективу ПНЗ мають проявляти активну зацікавленість у пошуку додаткових ресурсів, і не лише матеріальних. Пошук ресурсів, що їх можна задіяти для підтримки навчання й повноцінної участі кожного учня в житті навчального закладу, проводиться серед усіх членів колективу ПНЗ, батьків / опікунів, а також серед соціальних партнерів.

Усі напрями разом *спрямовані на створення плану інклюзивного розвитку* навчального закладу, запропоновані назви напрямів і розділів можна використати як заголовки розділів такого плану. Необхідно мати чітке уявлення про те, що розвиток професійного навчального закладу в напрямі інклюзії обов'язково повинен відбуватись у всіх цих напрямках.

Для оцінки створення й розвитку в ПНЗ інклюзивного навчального середовища радимо використовувати індикатори та запитання. У кожному розділі кожного напрямку може міститись

різна кількість *індикаторів*, наприклад, від 5 до 18. Вони задають ті шляхи руху до *інклюзії*, з якими порівнюється поточна ситуація в навчальному закладі з метою виявлення пріоритетних напрямів розвитку.

Кожний з *індикаторів* належить до одного з важливих аспектів діяльності навчального закладу. У деяких випадках важливість такого питання, як національність, стать або порушення здоров'я, підкреслюється тим, що вони присутні у значній кількості індикаторів. Значення кожного з індикаторів роз'яснюється за допомогою відповідних запитань. Запитання, що включені до індикатора, підказують, яким чином можна детально опрацювати його значення. Ці запитання сприяють більш глибокому розгляду тієї проблеми, яку виявляє даний індикатор, і допомагають виявити вже існуючі в колективі ПНЗ знання та уявлення, що стосуються даного напрямку. Запитання дозволяють точніше визначити поточну ситуацію з інклюзією та пропонують альтернативні шляхи вирішення проблем, а також можуть бути використані як критерії оцінки для *створення та розвитку в професійному навчальному закладі інклюзивного навчального середовища*. Деякі із запитань та індикаторів належать до повноважень, відповідальність за які несуть не тільки ПНЗ, а й місцеві управління освіти (наприклад, це можуть бути такі питання, як доступність приміщень навчального закладу, офіційне підтвердження наявності «особливих освітніх потреб» або правила прийому до навчального закладу).<sup>51</sup>

Доцільно, щоб професійні навчальні заклади та місцеві управління освіти, працюючи в тісній співпраці, змогли розробити такі правила обладнання приміщень навчальних закладів, оцінку рівня розвитку учнів, які сприятимуть залученню всіх вступників до повноцінної участі в житті колективу.

Отже, можна зазначити, що *не існує єдиної окремої моделі інклюзивної освіти і підходи до інклюзивної освіти все ще знаходяться в процесі розвитку*.

*Інклюзія* передбачає зміни, безперервний процес розвитку ПНЗ на засадах впровадження інклюзивних підходів. Надзвичайно важливими для розвитку професійних навчальних закладів є створення та розвиток як інклюзивного навчального середовища,

---

<sup>51</sup> Пашенко О.В. Индекс инклюзии: профессионально-технический учебный заклад: Практик. посіб./ О.В. Пашенко, І.А Гриценко, Н.З. Софій, Ю.М. Найда. – К.: ФО – П. Парашин І.С., 2012. – 92 с. – 7,5 др. арк.

так і конкретні напрями поліпшення навчальних досягнень всіх учнів шляхом використання інклюзивної практики. Впровадження інклюзивної освіти в професійних навчальних закладах України є свого роду тестом на визначення рівня демократичності суспільства, цінностей, на яких базується освітня система, розуміння процесів навчання і викладання, готовності держави інвестувати в майбутнє усіх дітей.



### ***Запитання для самоконтролю:***

1. *З чим традиційно асоціюють інклюзивну освіту?*
2. *Яка модель покладена у основу спеціальної освіти?*
3. *На якій моделі освіти базується сучасна філософія інклюзії?*
4. *У якому документі вперше прозвучав термін «інклюзивна освіта» і коли?*
5. *Яка ідеологія покладена в основу інклюзивної освіти?*
6. *Охарактеризуйте основні переваги інклюзивної освіти?*
7. *Розв'язання яких завдань потребує реалізація інклюзивної моделі освіти?*
8. *Хто є суб'єктами менеджменту освітніх інновацій?*
9. *Що впливає на форму та стиль лідерства у професійному навчальному закладі?*
10. *У чому полягає стратегія розвитку інклюзивного навчання у ПТНЗ?*
11. *Перелічіть ключові концепції забезпечення інклюзивного підходу до розвитку професійного навчального закладу*

### **Рекомендована література:**

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюзивного навчання» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 30, ст.1011).
2. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта : реалії та перспективи : Моногр. / А. А. Колупаєва. – К. : Самміт-Книга, 2009. – 272 с.
3. Наказ Міністерства освіти і науки України від 01.10.2010р. №912 «Про затвердження Концепції розвитку інклюзивної освіти» //

Інформаційний збірник МОН України [Електронний ресурс. – Режим доступу : [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/9189/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/9189/).

4. Пащенко О. В. Інклюзивна освіта в умовах професійно-технічного навчального закладу: навч.-метод. посіб. / О. В. Пащенко, І. А. Гриценко, Н. З. Софій. – К. : Арт Економі, 2012. – 184 с.

5. Пащенко О. В., Гриценко І. А., Софій Н. З., Найда Ю. М. Індекс інклюзії : професійно-технічний навчальний заклад : практ. посіб. – К. : ФО-П Парашин І. С., 2012. – 92 с.

6. Пащенко О. В. Підготовка керівників ПТНЗ до організації та розвитку інклюзивного навчального середовища під час підвищення кваліфікації // Проблеми освіти : наук. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2014. – Випуск №78, частина 1. – С. 89–94.

7. Рекомендації МОН України від 08.08.13 р. №1/9-539 «Про організаційно-методичні засади забезпечення права на освіту дітей з особливими освітніми потребами».

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 березня 2011р. №245-р «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми «Національний план дій з реалізації Конвенції ООН про права інвалідів та розвитку системи реабілітації інвалідів» на період до 2020 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/245-2011-p>.

9. Саламанкська декларація. Рамки дій з освіти людей з особливими потребами, прийняті Всесвітньою конференцією з освіти осіб з особливими потребами : доступність і якість. Саламанка. Іспанія, 7-10 червня 1994р. – К., 2000. – 21 с.

10. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу на засадах впровадження інклюзивних підходів /Л.М. Сергеева // Особистість в єдиному освітньому просторі: зб. наукових тез / наук. редактори В.В. Пашков, В.В. Савін, А.І. Павленко. – Запоріжжя: ТОВ «Фінвей», 2012. – С. 344–347.

## ГЛОСАРІЙ

<b>Авторитет</b>	(лат. <i>autoritas</i> ) вплив, влада – наявність у особи, групи чи організації або соціального інституту незаперечних, загально визнаних позитивних якостей, які дозволяють здійснювати неформальний вплив, що ґрунтується на знаннях, досвіді, силі морального прикладу.
<b>Бренд</b>	(англ. <i>brand</i> ) – це назва, термін, знак, символ, малюнок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг виробника та їх диференціація від товарів або послуг конкурентів.
<b>Бренд-технологія</b>	– це сукупність знань про способи і засоби управління процесом формування та розвитку бренду навчального закладу, що дозволяє створити інтегральний його образ як лідера галузі, забезпечити йому стійкі конкурентні переваги.
<b>Брендинг</b>	– це цілеспрямований процес створення, поширення, зміцнення, збереження і розвитку бренду, широкий комплекс інформаційних розробок із залученням професіоналів в галузі економіки, соціології, педагогіки, психології, семіотики, дизайну тощо.
<b>Бренд-нейм</b>	( <i>brand-name</i> ) – словесна частина марки, що включає його найменування.
<b>Бренд-імідж</b>	( <i>brand-image</i> ) – візуальний образ марки, що формується рекламою в сприйнятті цільовими ринками, і включає образотворчий образ бренду (приклад, логотип ПТНЗ), якість освітньої діяльності, історію життєдіяльності ПТНЗ, успішну професійну та суспільну діяльність викладачів та випускників, рівень кваліфікації керівного складу та педагогічних працівників, суб'єктивні думки споживачів освітніх послуг про навчальний заклад та освітні послуги, його фінансово-економічні, соціальні та

<b>Бренд ПНЗ</b>	інші характеристики. — система, яка пов'язує в одне ціле освітню послугу, імідж, образ марки навчального закладу у свідомості споживача, а також моделювання виробником послуги її характеру, марки навчального закладу і основних характеристик споживачів
<b>Гомеостатичність</b>	— це підтримання внутрішніх характеристик системи і програм її функціонування в певних рамках, що дозволяють їх оптимально прямувати до досягнення поставленої мети.
<b>Децентралізація</b>	— процес перерозподілу або диспергування функцій, повноважень, людей або речей від центрального управління
<b>Диверсифікація</b>	— (новолат. <i>diversificatio</i> — зміна, різноманітність; від лат. <i>diversus</i> — різний і <i>facere</i> — робити)
<b>Дискримінація</b>	— навмисне обмеження або позбавлення прав певних категорій громадян за їхньою расовою або національною належністю, політичними або релігійними переконаннями тощо.
<b>Дискримінація за ознакою інвалідності</b>	— відповідно до Конвенції ООН про права інвалідів означає будь-яке розрізнення, виключення чи обмеження з причини інвалідності, метою або результатом якого є применшення або заперечення визнання, реалізації або здійснення нарівні з іншими всіх прав людини й основоположних свобод у політичній, економічній, соціальній, культурній, цивільній чи будь-якій іншій сфері. Вона включає в себе усі форми дискримінації, у тому числі відмову в розумному пристосуванні.
<b>Ідентичність закладу</b>	— це система інформаційних характеристик (назв, символів, знаків тощо), що проектують або відображають індивідуальність закладу і визначають сприйняття споживачів освітніх послуг.
<b>Забезпечення якості освіти</b>	— означає створення необхідних умов (правових, фінансово-економічних, педагогічних, кадрових, методичних,

	організаційних та інших), які надавали б можливість досягти запланованої у певних показниках якості освіти.
<b>Інвалідність</b>	– відповідно до Конвенції ООН про права інвалідів означає результат взаємодії, яка відбувається між людьми з порушеннями здоров'я та бар'єрами, які існують у середовищі та у стосунках з іншими людьми, що заважає їхній повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими.
<b>Інклюзія</b>	(від англ. inclusion – включення) – процес збільшення ступеня участі всіх громадян в соціумі, і насамперед, що мають труднощі у фізичному розвитку.
<b>Інклюзивна освіта</b>	– відповідно до вище згадуваних Саламанкської декларації та Рамок дій, «освітні системи і навчальні програми повинні враховувати широку різноманітність характеристик і потреб», а «учні зі спеціальними навчальними потребами повинні мати доступ до звичайних навчальних закладів, які забезпечують особистісно-орієнтований підхід і тим самим забезпечують потреби учнів».
<b>Імідж особистості</b>	– візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання свого образу для інших.
<b>Імідж організації</b>	– це образ організації та ставлення суспільства до її діяльності та продукту на основі сформованих цінностей.
<b>Імідж професійний</b>	– сукупний образ – синтез професійних якостей і компетентностей та особистісних якостей і зовнішності особистості.
<b>Імідж позитивний</b>	– яскравий вплив індивідуальності закладу, тобто обличчя колективу в предметному та соціокультурному середовищі, до того ж, важливий сучасний компонент методичного продукту і додатковий ресурс управління.
<b>Конвенція</b>	– міжнародний договір або угода з

якогось конкретного питання між двома або більшою кількістю країн (також можуть використовуватися терміни «протокол», «пакт»). Після прийняття конвенції розробляються відповідні міжнародні норми та стандарти, спрямовані на забезпечення її виконання. Країни, що підписали і ратифікували якусь конвенцію, повинні дотримуватися цих норм і стандартів. Конвенції мають більшу силу, ніж декларації, позаяк вони стають обов'язковими для виконання урядами країн, які їх підписали та ратифікували.

**Конкурентоздатність**

– здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах.

**Конкурентоспроможність професійного навчального закладу**

– це здатність пристосовуватись до потреб замовників, постійно розвиваючись у розробленій стратегії та місії, враховуючи тенденції конкретного сегмента освітнього ринку, спираючись на ефективне використання наявних ресурсів та довгострокову співпрацю з партнерами.

**Методи управління**

– шляхи, способи здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів.

**Механізм управління**

– це механізм як система, призначена для практично здійснення управління та досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, методи, важелі, технології, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним, інформаційним та фінансово-економічним забезпеченням.

**Моніторинг якості освіти**

– спеціальна система збору, обробки, зберігання і розповсюдження інформації про стан освіти, прогнозування на підставі об'єктивних даних динаміки і основних тенденцій її розвитку та розробка науково-обґрунтованих рекомендацій для прийняття управлінських рішень стосовно



	підвищення ефективності функціонування навчального закладу, освітньої галузі.
<b>Люди / діти з інвалідністю</b>	– дорослі або діти, які мають тривалі фізичні, розумові, ментальні або сенсорні порушення, які при взаємодії з різними бар'єрами можуть перешкоджати повній та ефективній участі інвалідів у житті суспільства нарівні з іншими.
<b>Неймінг</b>	(від англ. name, яке означає “ім'я”) – комплекс заходів щодо професійної розробки брендової назви для організації, послуги або товару, невід'ємна частина її маркетингової стратегії, найважливіша частина позиціонування бренду.
<b>Піар</b>	(PR скорочення від англ. public relations (зв'язки з громадськістю)) – це діяльність, спрямована на формування громадської думки про що-небудь, зокрема послуги, товар, компанію тощо.
<b>Піар-супровід</b>	– це система методів, направлених на формування іміджу підприємства, організації, установи, задля збільшення об'єму позитивної інформації в соціальному середовищі.
<b>Прес-реліз</b>	(англ. press-release – випуск для преси) – це документ, в якому організація чи публічна особа подає інформацію про певну подію або захід (прес-конференцію, презентацію, акцію тощо) до засобів масової інформації.
<b>Підхід, що базується на правах людини</b>	(rights-based approach) – підхід, який поєднує права людини та соціальний активізм для забезпечення справедливості і свободи.
<b>Престиж</b>	(фр. prestige) – авторитет, вплив. Престиж соціальний – співвідносна оцінка соціальної значущості різних об'єктів, явищ, яку поділяють члени певного суспільства, групи відповідно до прийнятої системи цінностей.
<b>Ребрендинг</b>	– приведення бренду у відповідність з актуальним станом бізнесу, новими тенденціями на ринку.

<b>Регіоналізація</b>	– форма сучасної глобалізації, за якої глобалізаційні процеси розвитку не мають єдиного вектора, а в обмеженому просторі існує сукупність конкуруючих цивілізаційних моделей в рамках однієї чи кількох сфер людської взаємодії.
<b>Репутація</b>	(англ. <i>reputatio</i> – обдумую, споглядаю) – це громадська думка про когось чи щось, соціальна оцінка чи усталене уявлення про особу чи об'єкт, що впливає на ставлення суспільства до цієї особи чи об'єкта
<b>Ратифікація</b>	– затвердження вищим органом державної влади міжнародного договору. Ратифікація Україною Конвенції ООН про права інвалідів і Факультативного протоколу до неї і зобов'язує державу виконувати основні положення цього міжнародного документу (ст. 4 Конвенції).
<b>Сегрегація</b>	– одна з форм дискримінації – відокремлення та ізоляція певної категорії людей за якимись ознаками.
<b>Сегрегована (ізольована) група</b>	– група учнів професійного навчального закладу з якимись конкретними порушеннями або з деякою кількістю порушень, що навчається в окремій класній кімнаті.
<b>Система забезпечення якості освіти у професійному навчальному закладі</b>	– це сукупність систематично здійснюваних видів діяльності навчального закладу, спрямованих на створення організаційних, технічних, економічних і соціальних умов, що гарантують належний рівень і стабільність якості освіти випускника освітнього продукту або послуг.
<b>Соціальне партнерство</b>	– такий тип і система відносин між роботодавцями та професійним навчальним закладом, за яких у рамках соціальної згоди забезпечується узгодження їхніх найважливіших соціально-трудова інтересів. Соціальне партнерство належить до сфери регулювання соціально-трудова

відносин. У загальному плані – це спільна діяльність уряду, підприємців і профспілок, яка спрямована на узгодження інтересів і розв’язання проблем насамперед у соціальній та виробничій діяльності професійного навчального закладу.

### **Універсальний дизайн**

– це позначення, яке відрізняє товари (послуги) одного виробника від однорідних товарів (послуг) інших виробників та призначена для реклами цих товарів (послуг), полегшення вибору споживачами товарів (послуг) певного якості

### **Управління**

– відповідно до Конвенції ООН про права інвалідів означає дизайн предметів, обстановок, програм та послуг, покликаний зробити їх максимально придатними для використання усіма людьми без необхідності адаптації чи спеціального дизайну. Універсальний дизайн не виключає допоміжних пристроїв для конкретних груп осіб з інвалідністю, де це необхідно.

### **Управління якістю освіти**

– це процес впливу суб’єкта на ту чи іншу систему (біологічну, технологічну) з метою організації цієї системи, збереження, видозміни її структури, підтримки, зміни режиму діяльності, її програми.

### **Якість освіти**

– означає процес переведення наявної якості освіти у стан із бажаними (заданими) показниками.

### **Якість освітньої діяльності**

– це сукупність властивостей і характеристик освітнього процесу, які надають їм здатність задовольняти освітні потреби споживачів освітніх послуг (міжнародний стандарт ISO9000).  
– рівень організації освітнього процесу у навчальному закладі, що відповідає стандартам професійно-технічної освіти, забезпечує здобуття особами якісної освіти та сприяє створенню нових знань.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Актуальність брендингу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/20316/](http://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20316/).
2. Богоявленська Ю. В. Взаємодія праксеології з менеджментом (теоретичне дослідження) [Текст] / Ю. В. Богоявленська // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – Житомир : ЖДТУ. – 2004. – № 2 (28). – С. 288–297.
3. Брендинг по Юнгу : теория архетипов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://wtpack.ru/reviews/brand-archetypes/>.
4. Будякова О. О. Концепція позиціонування брендів / О. О. Будякова // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 30–33. – Режим доступу : <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php>.
5. Гава Ю. В. Освітні послуги в Україні: економічна природа і суперечності розвитку [Текст] /Ю. В. Гава // Науково-технічна інформація : науково-практичний інформаційний журнал. – 2011. – N 1. – С. 16–19.
6. Герасименко А. О. Вплив сучасних глобалізаційних процесів на брендингову політику країн світу (на прикладі найбільш успішних державних брендів) [Електронний ресурс] / А. О. Герасименко. – Режим доступу : [www.freelancing.ru/media/.../jc/aa73654dd0.doc](http://www.freelancing.ru/media/.../jc/aa73654dd0.doc).
7. Гільова Є. А. Імідж сучасного навчального закладу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2\\_2010/giljova.pdf](http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2_2010/giljova.pdf). – Загол. з екрана.
8. Доценко К.О. Традиції й інновації у використанні технологій PR у сфері культурно-масових заходів : досвід Запорізького національного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/soc/08april2016/89.pdf> – Загол. з екрана
9. Дубинка Л. Ф. Формування позитивного іміджу навчального закладу в творчій діяльності учасників навчально-виховного процесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://knvk2007.ucoz.ru/publ/formuvannja\\_imidzhu\\_navchalnogo\\_zaklad](http://knvk2007.ucoz.ru/publ/formuvannja_imidzhu_navchalnogo_zaklad) – Загол. з екрана.
10. Іміджологія : навч. посіб. : для всіх спец. студ. вищ. навч. закл. / А. О. Голошубова; Одес. нац. мор. ун-т, каф. “Філософія”. – О. : Вид-во ОНМУ, 2010.

11. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюзивного навчання» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 30, ст.1011).

12. Закон України “Про вищу освіту” від 01 липня 2014 р. № 1556 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

13. Зозульов О. В. Методи маркетингових досліджень під час формування бренду / О. В. Зозульов // Формування ринкової економіки. Спец. вип. Маркетинг в Україні : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2009. – С. 495–505.

14. Кендюхов О. В. Оцінювання ефективності бренд-менеджменту на основі бенчмаркінгу / О. В. Кендюхов // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11. – С. 131–137.

15. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта: реалії та перспективи: Моногр. / А. А. Колупаєва. – К. : Самміт-Книга, 2009. – 272 с.

16. Котлер Філіп, Фокс Карен. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. – К. : УАМ, 2011 – 580 с.

17. Кравець В. Брендінг : світовий досвід та перспективи впровадження в Україні [Електронний ресурс] / В. Кравець. – Режим доступу : <http://conference.spkneu.org/2015/04/brending-svitovij-dosvid-ta-perspektivi-vprovadzheny>.

18. Крикун Т. Є. Особливості розвитку теорії національного брендінгу та формування міжнародного іміджу країни у контексті системи державного управління [Електронний ресурс] / Т. Є. Крикун // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2014. – № 9. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=757>.

19. Лукіна Т. О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні : Монографія. – К. Вид-во НАДУ, 2004. – 298 с.

20. Лукіна Т. О., Ляшенко О. І. Сутність категорії якості освіти в умовах

реформування освітньої галузі //Зб. наук. пр. НАДУ, 2003. – №2. – С. 126–134.

21. Маркетингове управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки: метод. посіб. / Кол. автор. : В. І. Свистун, П. І. Помаран, Ю. С. Палькевич, Г. Г. Чернобук та ін. / за ред. В. О. Радкевич, В. І. Свистун. – Ромни : Роменське ВПУ, 2015. – 102 с.

22. Маршавін Ю. М. Шляхи забезпечення професійно-кваліфікаційної збалансованості ринку праці і ринку освітніх послуг. / Ю. М. Маршавін // Демографія та соціальна економіка. – 2006. – №2. – С. 143–150.

23. Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу : посібник / кол. ав. : Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Булах І. Є., Мруга М. Р. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 160 с. – Розділ 2 : с. 28–72.

24. Наказ Міністерства освіти і науки України від 01.10.2010р. №912 «Про затвердження Концепції розвитку інклюзивної освіти» // Інформаційний збірник МОН України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/9189/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/9189/).

25. Немченко А. Б., Мажейка В. О. Наукові аспекти поняття «Імідж» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/ktehn-dots-nemchenko-ab-stud-mazheyka-vo-naukovi-aspekti-ponyattya-imidzh/>. – Загол. з екрана.

26. Ничкало Н. Г. Українські концепції професійної освіти: тенденції і перспективи / Н. Г. Ничкало // Педагогічна і психологічна науки в Україні. /Том 5. Неперервна професійна освіта : теорія і практика. – К. : «Педагогічна думка», 2007. – С. 27–50.

27. Мотриченко В. М. Розвиток брендів в Україні / В. М. Мотриченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 11. – С. 157–160.

28. Оберемчук В. Ф. Стратегічний розвиток бренда: сутність, оцінювання, перспективи [Електронний ресурс] / В. Ф. Оберемчук, А. С. Погорілка // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – Режим доступу : [irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)

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

30. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти : Монографія / кол. ав. : О. І. Ляшенко, Т. О. Лукіна, Л. С. Ващенко, П. Б. Полянський, Ю. О. Жук. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 160 с. – Розділ 2: с. 28-68.

31. Паблік рілейшнз (відносини із громадськістю) форми, методи, стратегія: навч. посіб. / В. В. Зінченко. – К. : МАУП, 2006. – 168 с.

32. Пашенко О. В. Індекс інклюзії : професійно-технічний навчальний заклад: Практич. посіб. / О. В. Пашенко, І. А. Гриценко, Н. З Софій, Ю. М. Найда. – К. : ФО-П Парашин І. С., 2012. – 92 с.

33. Пащенко О. В Підготовка керівників ПТНЗ до організації та розвитку інклюзивного навчального середовища під час підвищення кваліфікації // Проблеми освіти : Наук. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2014. – Випуск №78, частина 1. – С. 89–94.

34. Пащенко О. В. Інклюзивна освіта в умовах професійно-технічного навчального закладу : навч.-метод. посіб. / Пащенко О. В., Гриценко І. А., Софій Н. З. – К. : Арт Економі, 2012. – 184 с.

35. Попов С. М. Теоретичні і праксіологічні засади формування зворотних зв'язків у системі місцевого самоуправління / С. М. Попов // Гуманітарний вісник ЗДІА, 2011. – № 45. – С. 265–277.

36. Проектування навчальних програм професійно-технічної освіти на основі потреб галузі й громади: навч.-метод. посібн. / Кол. автор. : Пащенко О. В., Сергєєва Л. М. та ін. – К. : Арт-Економі», 2011. – 160 с.

37. Про затвердження орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладів: Наказ МОН України від 17 червня 2013 року № 772 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://don.kievcity.gov.ua/content/nakaz-monu-vid-17062013--772-pro-zatverdzhennya-orientovnyh-kryteriiv-ocinyuvannya-diyalnosti-dn-zn-z-ptnz.html>.

38. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.

39. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти: постанова КМУ від 15 квітня 2015 р. – № 244 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/244-2015-п>.

40. Психологічні особливості формування основ професійного іміджу : монографія / О. Я. Чебикін, О. О. Ковальова ; Півд. наук. центр АПН України. – О., 2009. – 223 с.

41. Пустотін В. Ю. Кількісні показники сили бренду / В. Ю. Пустотін // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 2. – С. 35–37.

42. PR-стосунки з громадськістю: навч. посіб. / Б. Р. Кияк; Акад. пр. і соц. відносин Федер. профспілок України. – К., 2009. – 288 с.

43. Рекомендації МОН України від 08.08.13 №1/9-539 «Про організаційно-методичні засади забезпечення права на освіту дітей з особливими освітніми потребами».

44. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 березня 2011р. №245-р «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми «Національний план дій з реалізації Конвенції ООН про права інвалідів та розвитку системи реабілітації інвалідів» на період до 2020 року». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/245-2011-p>.

45. Романцов А. Н. Event-маркетинг. Сущность и особенности организации / Романцов А.Н. – М. : Изд-во-Дашков и Ко. – 2011. – 116 с.

46. Русанов Г. Г. Основні напрями підготовки педагогів ПТНЗ до роботи в умовах децентралізації управління професійним навчанням : Методичні рекомендації / За ред. Л. М. Сергєєвої. – К. : «АртЕк», 2010. – 63 с.

47. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія / Зоя Вікторівна Рябова. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 268 с.

48. Саламанкська декларація. Рамки дій з освіти людей з особливими потребами, прийняті Всесвітньою конференцією з освіти осіб з особливими потребами: доступність і якість. Саламанка. Іспанія, 7–10 червня 1994 р. – К., 2000. – 21 с.

49. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами : рекомендації компаніям /М. Саприкіна, Д. Каба. – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 475 с.

50. Свистун В. І. Керівнику ПТНЗ : економічні основи управління : посіб. для керівників установ ПТО, директорів ПТНЗ / В. І. Свистун, Ю. С.Палькевич. – К. : ПІТО НАПН України, 2013. – 34 с.

51. Сергєєва Л. М. Якість освітніх послуг як показник конкурентоспроможності навчального закладу /Л. М. Сергєєва // Всеукраїнська науково-методична Інтернет-конференція «Модернізація регіональної системи підвищення кваліфікації та атестації педагогічних працівників як умова підвищення якості освіти»: зб. матеріалів. – Харків : Харківська академія неперервної освіти, 2014. – 243 с., – С. 160–164 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://conf-hano.at.ua/news/elektronnij\\_zbirnik\\_materiv/2014-12-09-435](http://conf-hano.at.ua/news/elektronnij_zbirnik_materiv/2014-12-09-435).



52. Сергеева Л. М. Конкурентоздатність як ознака професійної компетентності педагога /Л. М. Сергеева //Теорія та методика управління освітою : Електронне наукове фахове видання – К., 2015 – № 2 (16). – Режим доступу до журн. : <http://tme.umo.edu.ua/>.

53. Сергеева Л. М. Прогнозування розвитку ринку праці як інструмент діалогу професійних навчальних закладів із соціальними партнерами /Л. М. Сергеева //Педагогіка і психологія професійної освіти. – Львів, 2013. – № 6. – С. 235–242.

54. Сергеева Л. М. Освітня логістика в управлінні розвитком професійно-технічного навчального закладу /Л. М. Сергеева // 35 років на шляху професійної компетентності фахівців : історія, сучасність, перспективи : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (5–6 лютого 2014 р.) / Інститут післядипломної освіти інженерно-педагогічних працівників (м. Донецьк) ДВНЗ «Університет менеджменту освіти НАПН України. – Донецьк : ПО ПП (м. Донецьк) ДВНЗ «УМО», 2014. – 227 с. – С. 164–166.

55. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу : теорія і методика : Монографія / за наук. ред. В. В. Олійника. – К. – Херсон: Айлант, 2013. – 452 с.

56. Сергеева Л. М. Створення позитивного іміджу навчального закладу / Л. М. Сергеева // Профтехосвіта. – № 12 (88). – 2015. – С.2–4.

57. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посібн./за наук. ред. Л. М. Сергеевої. – Івано-Франківськ : «Лілея НВ», 2015. – 296 с.

58. Сергеева Л. М. Моніторинг професійного успіху випускників професійно-технічного навчального закладу : навч. посібн. – К. : вид-во «Шкільний світ», 2016. – С. 114.

59. Сергеева Л. М. Логістика виставкової діяльності у сфері професійної освіти і навчання / Л. М. Сергеева // Післядипломна освіта в Україні. –2016. – № 1. – С. 95–98.

60. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу на засадах упровадження інклюзивних підходів /Л.М. Сергеева // Особистість в єдиному освітньому просторі: зб. наукових тез / наук. редактори В.В. Пашков, В.В. Савін, А.І. Павленко. – Запоріжжя: ТОВ «Фінвей», 2012. – С. 344–347.

61. Сологубов С. Н. Универсальная концепция брендинга [Электронный ресурс] / С. Н. Сологубов. – Режим доступа : [cyberleninka.ru/.../universalnaya-kontseptsiya-breninga.pdf](http://cyberleninka.ru/.../universalnaya-kontseptsiya-breninga.pdf).

62. Сергеева Л.Н. Организационные механизмы внедрения системы управления конкурентоспособностью ПТУЗ / Л. Н. Сергеева // Білім берудегі менеджмент: ББЖ КБАРИ ақпараттық-әдістемелік хабаршысы. 2012. – № 4 (67). – С. 10–15.

63. Студінська Г. Я. Алгоритмізація процесу побудови та управління брендом в умовах ринкової економіки / Г. Я. Студінська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 11. – С. 138–144.

64. Студінська Г. Я. Теоретико-методологічні підходи до моделювання бренда / Г. Я. Студінська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 12. – С. 119–126.

65. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посібн. / Клименко М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

66. Яцишина Л. Бренд-менеджмент і маркетингові технології [Електронний ресурс] / Л. Яцишина // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 1. – С. 12–14. – Режим доступу : <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php>.

*Навчальне видання*

**Колектив авторів:**

*Сергєєва Лариса Миколаївна*, доктор педагогічних наук, професор (передмова, п. 1.1, 1.4, глосарій, література),

*Лукіна Тетяна Олександрівна*, доктор наук з державного управління, професор (п. 1.2, глосарій, література),

*Красильник Юрій Семенович*, кандидат педагогічних наук, доцент (п. 1.3, глосарій, література),

*Пащенко Ольга Василівна*, кандидат технічних наук, доцент (п. 2.3, глосарій, література),

*Стойчик Тетяна Іванівна*, кандидат педагогічних наук (п. 2.2, глосарій, література),

*Купрісвич Вікторія Олександрівна*, магістр з управління навчальним закладом (п. 2.1, глосарій, література).

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОГО  
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ :  
ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ**

Навчальний посібник

За науковою редакцією  
доктора педагогічних наук, професора  
**Лариси Миколаївни Сергєєвої,**  
доктора наук з державного управління, професора  
**Тетяни Олександрівни Лукіної**

Відповідальний за випуск *Зарицький В.І.*  
Комп'ютерний дизайн *Щербина О.П.*  
Авторська редакція

Підписано до друку 24.04.2017. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Умовн. друк. аркушів – 7,21. Обл.-вид. аркушів – 5,53.  
Тираж 300.

«Видавництво Ліра-К»  
Свідоцтво № 3981, серія ДК.  
03115, м. Київ, вул. Ф. Пушиної, 27, оф. 20-22  
тел./факс (044) 247-93-37; 228-81-12  
Сайт: [lira-k.com.ua](http://lira-k.com.ua), редакція: [zv\\_lira@ukr.net](mailto:zv_lira@ukr.net)