

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Соціально-гуманітарний факультет**

Кафедра управління та адміністрування ІФННІМ

**РОГІВ Максим Олексійович**

**Шляхи вдосконалення управління розвитком закладу освіти/ Ways to  
improve management of educational institution development**

спеціальність 011 Освітні-педагогічні науки  
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ОСУЗОмі-21  
М.О. Рогів

---

Науковий керівник  
к.е.н., доцент Гродський С.В.

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_»\_\_\_\_\_202\_ р.  
Зав. кафедри  
\_\_\_\_\_Л. М. Алексеєнко

Івано-Франківськ - 2023

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	7
1.1. Сутність та основні напрямки управління сферою освіти	7
1.2. Основні поняття управління розвитком закладу освіти	14
1.3. Методики аналізу стану розвитку закладу освіти	19
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І КЛЮЧОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ (на прикладі Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська)	26
2.1. Загальна характеристика освітньої діяльності Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська	26
2.2. Аналіз стану середовища функціонування закладу професійно- технічної освіти як чинника впливу на можливості його розвитку	33
2.3. Оцінка діючої системи управління ВХПУ №3 м. Івано- Франківська на можливостей його ефективного розвитку	44
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	53
3.1. Формулювання стратегічних напрямів розвитку закладу освіти	53
3.2. Розробка заходів комунікаційної підтримки розвитку навчального закладу на ринку освітніх послуг	59
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Заклади освіти мають низку особливостей, які відрізняють їх від широко поширених організаційних моделей у сферах бізнесу, промисловості та торгівлі.

Історично першочерговими функціями освітніх установ було навчання еліти та передача культурної спадщини; в індустріальну епоху вони вже у більшій мірі займалися підготовкою професіоналів, втім надаючи свої послуги переважно через дослідження та консультації та зберігаючи елітарний характер.

Постіндустріальний навчальний заклад сформувався більше як соціальна система, яка займається питаннями справедливості, доступу та інклюзії, підготовки до професійної спеціалізації, забезпечення безперервної освіти та як інструмент змін у суспільстві. В XXI столітті це вже не «вежа зі слонової кістки» - це живий, динамічний інструмент, що намагається розв'язувати проблеми сучасного життя в усіх його вимірах. Тобто, ми можемо стверджувати, що сучасний навчальний заклад – це відкрита система.

Зважаючи на це, хоча очевидним є, що управління закладом освіти - це область науки і практики, пов'язана з функціонуванням освітніх установ, не існує єдиного загальноприйнятого визначення її предмету, оскільки її розвиток значною мірою спирався на кілька класичних дисциплін, включаючи соціологію, політологію, економіку та загальне управління. Тобто, саме по собі управління закладом освіти є питанням складним і багатобічним. При цьому, варто зазначити, що сучасне середовище є надзвичайно нестабільним в контексті вимог до освітніх послуг, умов їх надання, форм і методів їх надання тощо. Таким чином, на перший план виходить не стільки управління закладом освіти у стані рівноваги, скільки управління його безперервним розвитком. Тому обрана тема дослідження є актуальною.

**Огляд літератури з теми дослідження.** Дослідження різних питань і проблем управління навчальним закладом і організаційної підтримки його розвитку проводилося у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних авторів.

Найбільший інтерес про підготовці даної роботи для нас становили праці Л. Даниленко, О. Козаченко, К. Линьова, С. Натрошвілі, Є. Романенка, О. Самойленка, а також дослідження фахівців Міністерства освіти і науки України, Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй та ЮНЕСКО.

Втім, проблематика ефективного управління розвитком сучасного закладу освіти є настільки широкою, що залишає багато можливостей для додаткових досліджень.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління розвитком навчального закладу та формулювання напрямів їх вдосконалення.

Визначена мета зумовила постановку наступних **завдань**:

1. Розглянути сутність та основні напрямки управління сферою освіти;
2. Дослідити понятійний апарат управління розвитком закладу освіти;
3. Охарактеризувати методики аналізу стану розвитку закладу освіти;
4. Охарактеризувати освітню діяльність Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська;
5. Проаналізувати стан середовища функціонування закладу професійно-технічної освіти як чинника впливу на можливості його розвитку;
6. Дати оцінку діючої системи управління ВХПУ №3 м. Івано-Франківська та можливостей його ефективного розвитку;
7. Сформулювати стратегічні напрями розвитку закладу профтехосвіти;
8. Розробити ряд заходів комунікаційної підтримки розвитку навчального закладу на ринку освітніх послуг.

**Об'єктом** дослідження є система управління Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська. **Предметом** дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком закладу освіти.

**Наукова новизна** проведеного дослідження полягає в аналізі та узагальненні теоретичних положень та розробці пропозицій і рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком закладу освіти. Зокрема:

- здійснено систематизацію понятійного апарату теми дослідження;
- узагальнено методики аналізу стану розвитку закладу освіти;
- запропоновано методику складання програми комунікаційної підтримки розвитку навчального закладу.

**Методологія дослідження.** Теоретичною і методологічною базою дослідження є наукові та прикладні розробки з питань управління освітньою інституцією українських і зарубіжних авторів. В процесі підготовки роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема методи індукції та дедукції, методи аналізу і синтезу, метод порівняльно-історичного аналізу, методи узагальнення і формалізації.

**Інформаційна база роботи.** Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та підзаконні акти, аналітичні матеріали органів державної влади України, міжнародних організацій, аналітичних агенцій тощо, наукові публікації з питань освітнього менеджменту, результати емпіричного узагальнення звітності та інших внутрішніх документів закладу освіти.

**Практичне значення роботи.** Реалізація запропонованих заходів дозволить навчальному закладу підвищити свою впізнаваність серед представників цільових аудиторій, рівень лояльності споживачів освітніх послуг і хоча б частково здолати негативні стереотипи, що існують відносно профтехосвіти у суспільстві. Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками навчальних закладів усіх типів, а також може бути використане слухачами курсів підвищення кваліфікації, керівниками освітніх установ, у проведенні спецкурсів, написанні курсових і дипломних робіт, а також для подальшого наукового аналізу даної теми.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку» (Івано-Франківськ, 18 травня 2023 року) та «Актуальні проблеми глобалізованого світу» (Івано-Франківськ, 19 жовтня 2023 року).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінку комп'ютерного тексту, у тому числі 17 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел з 52 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

#### 1.1. Сутність та основні напрямки управління сферою освіти

На сучасному етапі розвитку України освіта повинна стати потужним каталізатором економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності країни, завдяки її глибокому взаємозв'язку з науковим прогресом. Даний факт підкреслює важливість освіти як ключової динамічної сили національної безпеки та добробуту, яка впливає на усі аспекти життя громадян. Особливої ваги питання розвитку освітньої сфери набувають з огляду на війну з РФ і значним відтоком учнів та абітурієнтів за кордон. Необхідно задіювати такі управлінські механізми, які дозволять мінімізувати згаданий відтік і створити умови для розвитку закладів освіти.

Роль освітньої сфери у розвитку України визначається загрозою відставання нашої держави від глобальних тенденцій економічно-соціального розвитку. Розвиток освітньої сфери та закладів освіти слід розглядати як критичний чинники конкурентоспроможності в порівнянні із розвиненими країнами. Особливий акцент необхідно робити на процеси глибокої та всебічної модернізації системи освіти, залучення потрібних ресурсів та реалізації ефективних управлінських механізмів їх використання. Це потребує максимальної громадської підтримки розвитку освітньої сфери та активного впливу держави на дані процеси.

Система освіти є сукупністю механізмів, які забезпечують практично реалізацію державних освітніх стандартів через мережу закладів освіти. Мережа закладів освіти в Україні відповідно до Закону України «Про освіту» [3] охоплює заклади «дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти та освіти дорослих» [3, ст. 380]. Комплексний розвиток мережі закладів освіти є

основним завданням органів місцевого самоврядування та публічного управління.

Ключовою умовою ефективного функціонування системи управління освітньою сферою є ієрархічна підпорядкованість рівнів – всі заклади освіти функціонують відповідно до розпоряджень макрорівня (зокрема, Міністерства освіти та науки України [33]), в рамках державних програм розвитку освіти та виділених джерел фінансування відповідно до державних програм. Здійснення управління освітньою сферою на місцевому рівні здійснюється, переважно, у сфері розподілу джерел фінансування – у даному випадку коштів державного та місцевих бюджетів. Загалом управління повинно здійснюватися з орієнтацією на виконання завдань щодо розвитку сфери освіти в Україні.

Авторитет освіти в Україні щоразу більше зростає з кожним роком. Більшість працедавців хочуть бачити серед свого персоналу компетентних й висококваліфікованих працівників. Однак, отримати дійсно якісну освіту в наш час є надзвичайно складним завданням, і дана проблема проявляється на всіх рівнях навчання: від дошкільних закладів до ВНЗ. Величезна кількість закладів освіти та різноманітність освітніх програм, які вони реалізують, ставлять перед споживачами освітніх послуг складне завдання вибору найкращого варіанту.

Відповідно до Закону України «Про освіту» [3] закладом освіти може бути «юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність» [3]. Заклад може вважатися освітнім за умови, якщо він забезпечує здійснення освітнього процесу, реалізує одну чи декілька освітніх програм, а також забезпечує виховання учнів, вихованців чи студентів.

Засновником закладу освіти може бути «орган державної влади від імені держави, відповідна рада від імені територіальної громади (громад), фізична та/або юридична особа, рішенням та за рахунок майна яких засновано заклад освіти або які в інший спосіб відповідно до законодавства набули прав і обов'язків засновника» [3].



Діяльність закладів освіти, як державних чи комунальних так і приватних, регулюється типовими положеннями про заклади освіти відповідних типів і видів, наприклад, «Положення про заклад дошкільної освіти» [5]. Такі положення затверджуються Кабінетом Міністрів України (КМУ). На їх основі розробляються статuti закладів освіти. Якщо заклад освіти недержавний, такі положення можуть бути також орієнтовані на певне положення, затверджене КМУ.

Статут є одним із видів установчих документів, на підставі якого діє юридична особа. Засновник закладу освіти «приймає рішення про створення, реорганізацію, ліквідацію, зміну типу закладу освіти, затверджує статут (його нову редакцію), укладає засновницький договір у випадках, визначених законом» [3].

Типи закладів освіти в Україні наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Типи закладів освіти в Україні

Тип	Види закладів освіти
Дошкільні	ясла; ясла-садки; дитячі садки; ясла-садки компенсаційного типу; будинки дитини; дитячі будинки інтернатного типу; ясла-садки сімейного типу; ясла-садки комбінованого типу; центри розвитку дитини
Повна загальна середня освіта	початкова школа; гімназія; ліцей
Заклади спеціалізованої освіти	спеціалізована мистецька школа; ліцей-інтернат спортивного профілю; професійний коледж спортивного профілю; професійний коледж культурологічного або мистецького спрямування; військовий (військово-морський) ліцей; науковий ліцей
Заклади професійної (професійно-технічної) освіти	професійно-технічне училище; професійне училище соціальної реабілітації; вище професійне училище; професійний ліцей; професійний ліцей відповідного профілю; професійно-художнє училище; художнє професійно-технічне училище; вище художнє професійно-технічне училище; училище-агрофірма; вище училище-агрофірма; училище-завод; центр професійної (професійно-технічної) освіти; центр професійної освіти; навчально-виробничий центр; центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів; навчально-курсний комбінат; навчальний центр; інші

Прод. таблиці 1.1

Тип	Види закладів освіти
Заклади вищої освіти	університет; академія, інститут; коледж
Заклади позашкільної освіти	палаці; будинки дітей та юнацтва; центри дитячої та юнацької творчості; центри, клуби туристсько-краєзнавчої, науково-технічної, еколого-натуралістичної, спортивно-оздоровчої, художньо-естетичної творчості, військово-патріотичного спрямування; станції юних туристів, натуралістів, техніків; школи мистецтв; початкові спеціалізовані мистецькі навчальні заклади; дитячо-юнацькі спортивні школи; оздоровчі заклади; туристські бази
Спеціальні заклади для громадян, які потребують соціальної допомоги та реабілітації	спеціальна школа; санаторна школа; школа соціальної реабілітації; навчально-реабілітаційний центр; дитячі будинки, в тому числі сімейного типу

Складено за [3], [5], [4] [2] [5]

Напрями розвитку вітчизняної освіти є наступними:

- Розмежування відповідальності органів державного, регіонального та муніципального управління в контексті завдань, які вирішуються в рамках державної програми освіти. Наприклад, забезпечення прозорості проведення зовнішнього незалежного оцінювання ЗНО (в останні роки НМТ – національний мультимедійний тест) – комплексне макрозавдання для всіх закладів освіти, проте безпосереднє управління технологічними аспектами даного питання і його фінансування є завданням органів місцевого самоврядування та публічного управління;

- реалізація конституційного права громадян на здобуття освіти відповідно з чинним законодавством. В даному контексті слід відзначити, що в Україні отримання повної загальної середньої освіти є безкоштовним, однак, за бажанням батьків учні можуть збувати повну загальну середню освіту на договірній основі в приватних закладах освіти;

- формування нормативно-правової бази забезпечення функціонування закладів освіти та постійний громадський моніторинг додержання основних норм в контексті управління освітньою сферою, особливо у випадках порушення прав громадян;

- визначення спектру обов'язків органів місцевого самоврядування та публічного управління у контексті забезпечення реалізації стратегічних орієнтирів державних та регіональних програм розвитку освіти, а також контроль за фінансуванням закладів освіти.

Отже, в регулюванні освітньої галузі держава виконує наступні функції:

- є основним регулятором освітньої системи загалом;
- визначає стратегічні пріоритети розвитку освітньої системи, враховуючи особливості різних регіонів та історичні зв'язки, що склалася в навчальних закладах різних міст і областей;
- формує нормативні акти, головна мета яких полягає в забезпеченні цілісності та комплексності розвитку всієї освітньої системи.

Провідні країни світу також приділяють значну увагу розвитку освітньої галузі. Зарубіжний досвід дає змогу виставити пріоритети розвитку освітньої галузі із орієнтацією на наступні аспекти її розвитку:

- система освіти спрямована на сприяння особистісному розвитку та максимальній самореалізації кожної особи, незалежно хто ініціює процес навчання. В умовах зниження доходів населення важливим є забезпечення доступності освітніх кредитів з пільговими ставками, а також компенсація витрат банкам з використанням коштів державного та місцевих бюджетів;

- основні напрямки розвитку освітньої системи для суспільства полягають у формуванні освітніх програм, вибір яких є відповідальністю батьків, орієнтованих на майбутні спеціальності. Забезпечення рівних можливостей навчання по всіх напрямках програм є завданням держави в контексті всієї освітньої системи, що включає підготовку спеціалістів як популярних, так і спеціалізованих напрямків;

- головним державним пріоритетом є підготовка фахівців в рамках освітньої системи, які здатні забезпечити стаłe зростання всієї економічної системи.

Після ухвалення та впровадження в дію Закону України «Про освіту» [3] у 2017 році заклади освіти установи отримали два варіанти існування –

повністю бюджетний та автономний. Автономія закладу освіти передбачає «право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом» [3].

Заклад освіти, який функціонує в умовах автономії, є відносно новим типом в сфері освіти (хоча за даними дослідження «Автономія закладів освіти та її вплив на якість управління освітою столиці» [27], вперше було проведено унікальний експеримент «із впровадження часткової фінансової автономії шкіл району у Деснянському районі Києва» [46] ще в 1992 році), має фінансово-господарську самостійність і повну відповідальність за результати своєї діяльності. На відміну від бюджетного закладу освіти, автономія примножує обсяг прав для розпорядження майном, спрощує розпорядження бюджетними коштами, дає більше можливостей для залучення та використання позабюджетних коштів. Однак, також підвищується і рівень про відповідальності закладу освіти перед партнерами та змінюється система адміністративного управління закладом й форми взаємодії із його засновником (засновниками).

Автономія закладів освіти є загальноосвітньою тенденцією, тому її не можна вважати українським ноу-хау. За даними звіту Європейського союзу «Справедливість шкільної освіти в Європі» [47], «найбільший ступінь шкільної автономії мають системи освіти в таких державах (у порядку спадання): Ісландія, Нідерланди, Болгарія, Великобританія (Шотландія), Естонія, Сполучене Королівство (Англія, Уельс і Північна Ірландія). Освітні системи, в яких шкільна автономія найменша, знаходяться у таких країнах: Туреччина, Кіпр, Північна Македонія, Греція, Франція, Німеччина, Мальта та Австрія. На жаль, сюди поки що належить і Україна» [46].

Варто відзначити, що хоча й можна навести приклади закладів із автономним статусом в Україні, однак, їх кількість все ще є незначною. Їх поширенню та розвитку перешкоджають декілька причин. Насамперед,

«заважає те, що заклади освіти залежні від місцевих органів управління освітою, які прагнуть зберегти ці контрольні функції та, звичайно ж, хочуть самостійно керувати фінансовими потоками й розподілом коштів, адже школи в основному фінансуються з місцевих бюджетів, а доступ до коштів і закупівель розширює поле для корупції» [46]. Також серйозною проблемою є брак прозорості закладів освіти, зокрема, небажання звітуватись чи формальний характер звітів.

Також деякі з директорів закладів освіти, для того, щоб одержати потрібне матеріально-технічне устаткування від засновників, не надто прагнуть до покращення своєї управлінської діяльності (уникають частих запитів до вищих рівнів управління, здійснюють збір коштів від батьків, ігнорують корупційні прояви в угодах тощо), бо вони розуміють, що неприязнь з боку вищого керівництва може призвести до зниження рівня фінансування їх закладу освіти порівняно зі схожими закладами, або ж призвести до непередбачених змін щодо власної посади через завершення контракту чи оголошення конкурсу на посаду директора.

На макрорівні управління системою освіти також наразі відсутня чітка і зрозуміла процедура переходу закладів освіти до фінансової автономії.

Проте система освіти загалом, не може розвиватися повністю самостійно без втручання держави, а тому ключовим завданням держави є створення сприятливих умов для функціонування всіх закладів освіти. Для досягнення даної мети необхідно:

- визначити ефективну нормативно-правову базу, яка б не обмежувала фінансування закладів освіти, однак, водночас, відповідала б загальній моделі оптимізації державних витрат;
- забезпечити контроль, включаючи громадський, за виконанням нормативно-правових актів на державному та регіональному рівнях;
- здійснювати постійний нагляд за ефективністю використання бюджетних коштів;
- проводити цілеспрямований моніторинг якості освітніх послуг,

особливо в контексті навчання фахівців, вартість якого покривається державою.

Таким чином, сутність управління сферою освіти полягає у координації та організації всіх аспектів навчально-виховного процесу з метою забезпечення якісної та ефективної освіти для всіх громадян. Це комплексний процес, який включає в себе розробку стратегічних напрямків розвитку освіти, впровадження інноваційних методів навчання, керування фінансовими ресурсами, підтримку педагогічних кадрів, взаємодію з громадськістю та інші ключові компоненти. В даному контексті важливою як роль держави та місцевих органів публічного управління, так і самого закладу освіти та його менеджменту.

## **1.2. Основні поняття управління розвитком закладу освіти**

Модернізація, розвиток закладу освіти безпосередньо впливають на його цілі, змістові аспекти, організаційну структуру, технологічні процеси та управлінські характеристики, враховуючи вимоги ключових нормативних документів, які регулюють функціонування навчальних закладів, а також сучасні тенденції їх розвитку.

Сучасна освіта вимагає відповіді на виклики, пов'язані з використанням потенціалу виховання, реалізацією актуальних освітніх завдань. Це є неможливим без належного рівня управління розвитком закладу освіти.

Прогресивний розвиток сучасного закладу освіти передбачає переосмислення цілей, змісту, форм і методів взаємодії з учнями / студентами, а також науково-методичного супроводу діяльності педагогічного колективу та пошук нових підходів до управління розвитком закладу. Важливу роль в цьому відіграє систематизація, науковий аналіз та узагальнення досвіду управління розвитком навчального закладу.

Найважливішим методологічним завданням, на нашу думку, є управління не тільки самим закладом освіти, а й керування його розвитком, що забезпечує прогностичне планування освітньої системи закладу, надання споживачам

якісних та доступних освітніх послуг. Сучасний розвиток закладом освіти стає неможливим без професійного управління даним процесом.

Сутність та види закладів освіти як об'єкту дослідження вже було розглянуто в попередньому параграфі. Для визначення напрямків професійного управління розвитком закладом освіти, необхідно розглянути сутнісну характеристику обидвох складових – термінів «розвиток» та «управління».

У Вільній енциклопедії одне з значень терміну «розвиток» визначає його як дію; «процес, унаслідок якого відбувається зміна якості статі, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого» [39].

В. Пономаренко., О. Тридід та М. Кизим трактують розвиток «як процес кількісно–якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування» [35].

З. Шершньова визначає розвиток як «процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування» [45].

Низка науковців розглядає дане поняття як «процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [29], тобто зміну, що зумовлює перехід до нового стану суб'єкта розвитку, підвищення його соціальної цінності.

Розвиток - це процес поступовного зростання, змін та вдосконалення як в індивідуальному, так і в колективному, соціальному або організаційному контексті. Це неодноразові та постійні зміни, які спрямовані на покращення, розширення можливостей, збагачення знань, навичок, досвіду чи ресурсів для досягнення більш високого рівня функціонування, ефективності чи якості.

Розвиток може включати в себе такі аспекти:

– фізичний розвиток передбачає зростання та зміни в фізичних характеристиках організму, такі як зміна розмірів, форми та функцій органів;

- психологічний розвиток - еволюція когнітивних, емоційних та соціальних аспектів особистості, розвиток мислення, сприйняття, здатностей та психічних процесів;
- соціальний розвиток є послідовною зміною соціальних статусів, ролей, стосунків та інтеракцій між індивідами та групами в суспільстві;
- економічний розвиток визначається підвищенням економічних показників, зростанням виробництва, доходів та покращенням економічних умов;
- освітній розвиток передбачає підвищення рівня знань, навичок та компетентностей через навчання та інтенсифікацію освітніх процесів;
- технологічний розвиток - вдосконалення технологій, інновації, введення нових методів та підходів у різних сферах;
- культурний розвиток – це зміни в сфері мистецтва, літератури, культурних цінностей та норм;
- екологічний розвиток – забезпечення сталого використання ресурсів та збереження навколишнього середовища.

Таким чином, розвиток можна розглядати як процес, спрямований на трансформацію об'єктів з метою покращення їх характеристик. Він означає поступове вдосконалення та зміни в різних аспектах життя, спрямоване на досягнення більш високого рівня якості, ефективності та суспільного прогресу. У інших випадках, розвиток представляє досягнення прийняттого рівня життя для всіх із покращенням економічних та соціальних умов. В контексті системи освіти, більш адекватним підходом може бути визначення розвитку як наслідок якісних та позитивних змін, внаслідок яких заклад освіти набуває нові властивості та стає більш ефективним у виконанні своїх функцій.

Розвиток закладу освіти – це закономірна, керована позитивна зміна, що реалізується в заплановані (позначені) терміни самим закладом освіти та його системою управління, що призводить до досягнення якісно нових результатів освітньої діяльності.

Для повноцінного розкрити поняття «управління розвитком», необхідно



уточнити сутність поняття "управління".

Вільна енциклопедія визначає управління, де об'єктом є організація, як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації» [23].

Суто філософське розуміння управління визначає його як елементарну функцію «організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності» [11].

В тлумачному словнику з управління пропонується наступне визначення: «Управління – це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку» [15].

Основна суть управління полягає у раціональному використанні різних видів ресурсів (капіталу, робочої сили, фінансів, інформації) з метою досягнення визначеної цілі. Завдяки ефективному управлінню спільна діяльність набуває відокремленого, цілеспрямованого і організованого характеру, не стає стихійною чи хаотичною, з елементами випадковості, а цілеспрямованою та організованою.

Основними підходами до управління є «процесний підхід до управління, адміністративний, бюрократичний, гуманістичний, кількісний, системний, ситуаційний підходи» [23].

Є. Романенко, І. Жукова та Т. Пономаренко розглядають управління закладом освіти «як складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку .., здійснення ефективного контролю» [40]. На рис. 1.1 наведено запропоновану ними структуру процесу управління навчальним закладом, а в таблиці 1.2 виділені ними функції процесу управління

закладом освіти.

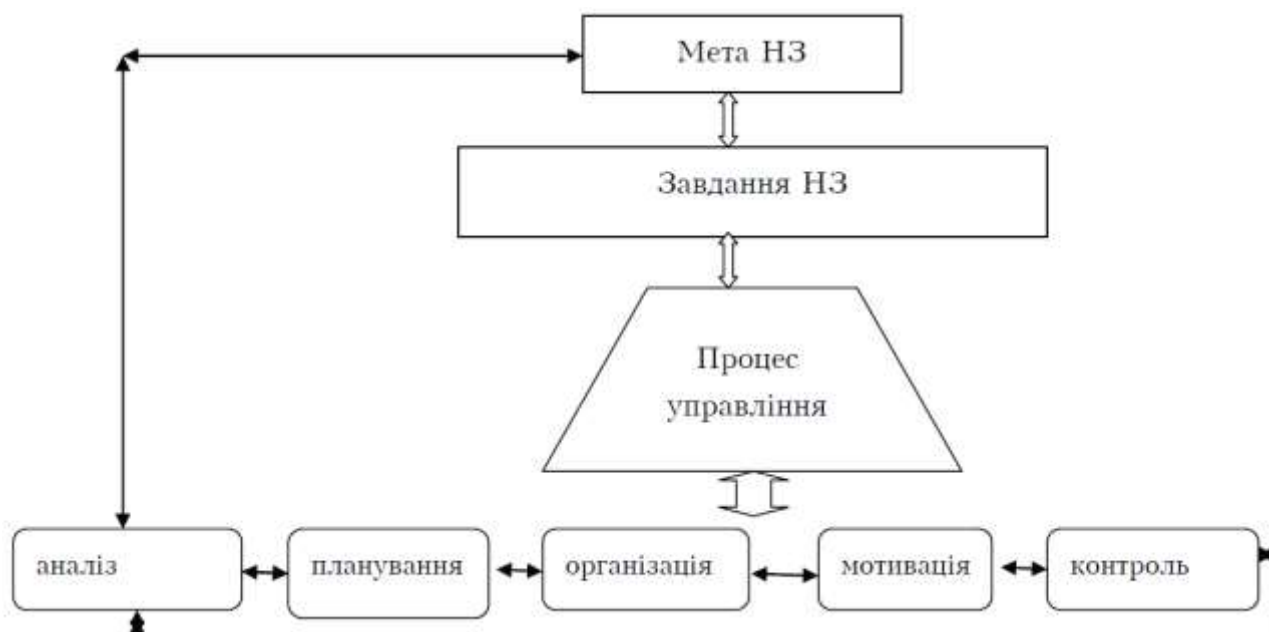


Рис. 1.1. Структура процесу управління навчальним закладом [40]

Таблиця 1.2

Функції процесу управління закладом освіти [40]

Назва функції	Зміст
Планування	проектування навчально-виховного процесу і процесу керівництва ним, визначення мети й завдань
Організація	приведення в дію управлінського рішення, утілення плану в життя, складається з вибору найдоцільніших форм і методів залежно від термінів виконання, розстановки виконавців, їхніх ділових якостей і досвіду та надання настанов
Мотивація	виконання роботи учасниками процесу управління та їх підлеглими згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом
Контроль	забезпечення надійної й достовірної інформації про процес управління закладом освіти

Таким чином, управління закладом освіти включає в себе організаційні та стратегічні аспекти, спрямовані на досягнення мети надання якісної освіти споживачам освітніх послуг. Управління закладом освіти є комплексним процесом, що вимагає взаємодії різних аспектів, спрямованих на досягнення високої якості навчання та розвитку учнів і забезпечить розвиток самого

закладу освіти. Для цього необхідним є аналіз стану розвитку закладу освіти та розробка відповідної програми його розвитку.

### **1.3. Методики аналізу стану розвитку закладу освіти**

Для визначення результативності розвитку закладу освіти слід використовувати спеціальні методи та методики моніторингу. Метод – спосіб пізнання теоретичного дослідження чи практичного здійснення чогось. Методика - певний спосіб здійснення практичної (або теоретичної) діяльності; алгоритм конструювання та організації діяльності.

Ось деякі з них [45]:

– SWOT-аналіз: даний метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони (Strengths, Weaknesses) закладу, а також можливості та загрози (Opportunities, Threats) зовнішнього середовища. Це допомагає зрозуміти внутрішні ресурси та зовнішні чинники, які впливають на розвиток закладу;

– PEST-аналіз: методологія аналізу, що допомагає розглянути вплив соціокультурних, технологічних, економічних та політичних чинників на діяльність та розвиток організації, в даному випадку, на розвиток закладу освіти;

– самооцінка: процес внутрішньої оцінки та аналізу його діяльності, стану розвитку, ефективності та досягнень. Може включати:

- аналіз показників: дослідження основних показників діяльності закладу, таких як академічна успішність, випуск учнів/студентів, фінансовий стан, вартість навчання тощо. Це дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей;
- анкетування та опитування: проведення анкетування вчителів, студентів, батьків та інших учасників освітнього процесу. Це допомагає з'ясувати їх задоволеність закладом, потреби, думки та сприйняття стану закладу;
- аналіз документів: вивчення різних документів, таких як плани

розвитку, звіти, оцінки якості, що дозволяють провести огляд діяльності закладу та його досягнень;

- експертні оцінки: Залучення фахівців та експертів для аналізу різних аспектів розвитку закладу. Вони дозволяють отримати порівняно об'єктивний погляд на ситуацію та запропонувати рекомендації щодо подальших кроків розвитку закладу освіти;

- кейс-студії: дослідження конкретних випадків чи проектів внутрішнього або зовнішнього розвитку закладу освіти, що дозволяє аналізувати причини успіху чи невдачі, а також вивчати найкращі практики;

- порівняльний аналіз: порівняння закладу освіти з аналогічними закладами в тій же ділянці освіти чи в тому ж регіоні. Це дозволяє отримати інформацію про конкурентні переваги та можливість вдосконалення аналізованого закладу освіти;

- трендовий аналіз: дослідження довгострокових тенденцій у розвитку освіти та їх впливу на заклад. Це допомагає спрогнозувати майбутні виклики та можливості.

Вибір методики аналізу залежить від конкретних цілей, доступних ресурсів та особливостей закладу. Комбінація декількох методів може забезпечити більш повний огляд стану розвитку закладу освіти.

Розглянемо ширше кілька основних методів.

Для аналізу внутрішнього середовища закладу освіти часто використовують метод SWOT-аналізу (таблиця 1.3). Даний метод допомагає оцінити та спрогнозувати компоненти внутрішнього середовища закладу освіти.

Розглянемо детальніше кожен з даних компонентів:

**S** - сильні сторони (Strengths). Це внутрішні позитивні чинники, які допомагають досягати успіху закладу освіти загалом чи його окремому проекту. Сильні сторони можуть включати в себе переваги, особливі знання, ресурси, навички, досвід, унікальні пропозиції та інші аспекти, які дають

перевагу закладу освіти на ринку освітніх послуг чи в іншому контексті.

Таблиця 1.3

Компоненти SWOT-аналізу [52]



W - слабкі сторони (Weaknesses). Це внутрішні негативні чинники, які можуть обмежувати успіх закладу освіти загалом чи його окремого проекту. Слабкі сторони можуть включати в себе недоліки, відсутність ресурсів, невідповідність вимогам, обмежені можливості та інші аспекти, які варто покращити чи подолати.

O - можливості (Opportunities). Це зовнішні позитивні чинники чи обставини, які можуть призвести до зростання, розвитку та успіху закладу освіти загалом чи його окремого проекту. Можливості можуть включати ринкові тренди, зростання попиту, нові регуляції, технологічний прогрес та інші перспективи.

T - загрози (Threats). Це зовнішні негативні чинники чи обставини, які можуть вплинути на успіх закладу освіти загалом чи його окремого проекту. Загрози можуть включати конкуренцію, зміни в законодавстві, економічні труднощі, технологічні зміни та інші небезпеки.

Вчасно проведений SWOT-аналіз дає можливість закладу освіти

оперативно зреагувати та уникнути наслідків загроз, або перетворити їх на сприятливі можливості. Таким чином, при проведенні даного типу аналізу слід розглядати якнайбільше чинників, критеріїв, що впливають на діяльність закладу освіти.

Ще один варіант аналізу закладу освіти – це PEST-аналіз.

Таблиця 1.4

## Компоненти PEST-аналізу

P political (політичні чинники)	E economic (економічні чинники)
S social (соціальні чинники)	T technological (технологічні чинники)

Даний вид аналізу здійснює оцінку закладу освіти та допомагає зробити прогноз подальшого розвитку важливих чинників навколишнього середовища, також, допомагає виявити потенційні загрози та нові можливості. На ці чинники сам заклад освіти впливати не може, однак, вони безпосередньо впливають на нього.

Серед можливостей STEP-аналізу для закладу освіти є наступні.

Насамперед це одержання інформації про зовнішнє середовище. STEP-аналіз дозволяє закладу освіти краще оцінити зовнішні чинники, які можуть впливати на його діяльність. Він дає змогу розглянути широкий спектр змін, які можуть виникнути в соціумі, технологіях, економіці та політиці, і врахувати їх у плануванні розвитку закладу освіти.

Також через аналіз соціокультурних, технологічних, економічних та політичних тенденцій можна визначити можливі майбутні зміни в освітньому середовищі. Це допомагає закладу освіти спрогнозувати тенденції в освітній сфері, адаптуватися до нових умов та попереджати можливі ризики. Врахування політичних, економічних та інших зовнішніх чинників також дозволить підготуватися до можливих негативних змін та вчасно приймати рішення для мінімізації їх впливу.

В цілому, STEP-аналіз є потужним аналітичним інструментом, який

дозволяє закладу освіти розглянути стан свого розвитку з більш широких позицій на перспективу та визначити стратегію закладу освіти для ефективного реагування на зміни.

Ще однією важливою методикою аналізу діяльності закладів освіти для визначення стану та перспектив їх розвитку є самооцінка.

Серед його цілей є:

- 1) забезпечення доступності й відкритості інформації щодо діяльності закладу освіти;
- 2) підготовка звіту про результати самооцінки для визначення перспектив розвитку закладу освіти.

Самооцінка в закладі освіти проводиться переважно щорічно відповідно до наступних моделей: «щорічне комплексне самооцінювання за всіма компонентами внутрішньої системи; ... за певними напрямками освітньої діяльності, а також періодичне комплексне самооцінювання; ... за окремими рівнями освіти, на яких заклад освіти провадить освітню діяльність (початкова, базова, профільна середня освіта); інша модель, визначена закладом освіти» [8].

МОН України рекомендує формувати внутрішню систему самооцінювання закладу освіти зі врахуванням наступних етапів (рис. 1.2).

Визначені закладом освіти компоненти системи самооцінювання, необхідні умови «... функціонування та розвитку, механізм самооцінювання відображаються у тексті Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти ..., яке затверджується закладом освіти» [8].

Визначені компоненти доцільно логічно групувати за такими напрямками діяльності закладу освіти: «освітнє середовище; система оцінювання здобувачів освіти; педагогічна діяльність педагогічних працівників закладу освіти; управлінські процеси закладу освіти» [8].

Серед основних результатів самооцінювання закладу освіти можна визначити удосконалення внутрішньої системи закладу освіти на основі прийнятих управлінських рішень і визначення пріоритетних напрямів розвитку

закладу освіти через вдосконалення його освітніх та управлінських процесів [8].



Рис. 1.2. Етапи формування системи самооцінювання закладу освіти  
Складено за [8]

Таким чином, використання певних методик аналізу стану розвитку закладу освіти чи їх комплексне поєднання дозволить визначити існуючий стан діяльності закладу освіти, порівняти його з попередніми періодами, визначити динаміку розвитку і перспективні його напрямки.

## Висновки до розділу 1

Аналіз засад менеджменту сучасного закладу освіти дав змогу визначити базові аспекти управління, а саме: це комплексний процес координації та організації всіх аспектів навчально-виховного процесу з метою забезпечення якісної та ефективної освіти для всіх громадян. Він включає в себе формування стратегії розвитку освіти, інноватику методів навчання, управління матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами, мотивацію і розвиток освітніх кадрів, взаємодію зі стейкхолдерами тощо.



Управління закладом освіти включає в себе організаційні та стратегічні аспекти, спрямовані на досягнення мети надання якісної освіти споживачам освітніх послуг. Це процес, що вимагає взаємодії різних аспектів, спрямованих на досягнення високої якості навчання та розвитку учнів і забезпечить розвиток самого закладу освіти. Для цього необхідним є аналіз стану розвитку закладу освіти та розробка відповідної програми його розвитку.

Для визначення результативності діяльності закладу освіти та формулювання перспективного плану його розвитку слід використовувати спеціальні методи та методики моніторингу. Серед основних результатів самооцінювання закладу освіти можна визначити удосконалення внутрішньої системи закладу освіти на основі прийнятих управлінських рішень і визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти через вдосконалення його освітніх та управлінських процесів.

Таким чином, використання певних методик аналізу стану розвитку закладу освіти чи їх комплексне поєднання дозволить визначити існуючий стан діяльності закладу освіти, порівняти його з попередніми періодами, визначити динаміку розвитку і перспективні його напрямки.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І КЛЮЧОВИХ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

(на прикладі Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська)

#### 2.1. Загальна характеристика освітньої діяльності Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська

Заклад професійно-технічної освіти «Вище художнє професійне училище №3 м. Івано-Франківська» (далі ВХПУ №3) у своїй освітній діяльності поєднує два ніби несумісні напрями: підготовку за технічними і художніми професіями.

Навчальний заклад працює на ринку освітніх послуг вже понад 75 років. За час свого існування він пройшов шлях від бази підготовки кадрів для місцевої меблевої фабрики до самостійної освітньої установи, яка широко відома не лише у регіоні, але й в цілому в Україні.

Від моменту заснування у 1947 р. основним спрямуванням ВХПУ № 3 була столярна справа. Училище здійснювало первинну професійну підготовку столярів, столярів-червонодеревників, столярів – виробників художніх виробів з дерева. Пізніше було здійснено перехід до підготовки за інтегрованою професією «Столяр. Верстатник деревообробних верстатів», щоб надати можливість випускникам не лише виготовляти меблі вручну і на механічних верстатах, але й реалізовувати себе на великих деревообробних підприємствах із використанням потужного високопродуктивного обладнання.

Також в училищі завжди намагалися зберегти старовинні народні промисли і ремесла, зокрема унікальну гуцульську різьбу, яка є поєднанням двох технік – контурної і рельєфної. Цьому сприяло оформлення ліцензії на первинну професійну підготовку за професією «Різьбяр по дереву і бересту».

Також було ліцензовано професію «Монтажник експозиції та художньо-

оформлювальних робіт», яка пізніше було змінена на «Виконавець художньо-оформлювальних робіт» - професію, що поєднує елементи образотворчих мистецтв, декоративно-прикладних мистецтв, а нині й графічного та комп'ютерного дизайну. Вже понад 7 років ВХПУ №3 здійснює підготовку за професією «Флорист» на базі повної загальної середньої освіти, яка є надзвичайно затребуваною на ринку праці.

Також училищем було переоформлено ліцензії на підготовку фахових молодших бакалаврів за спеціальностями «Лісове господарство» (освітня програма «Оброблювання деревини») і «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація» (освітня програма «Декоративно-прикладні мистецтва») [32].

Для одержання первинної професійної підготовки на основі базової загальної середньої освіти термін навчання складає 2 роки і 10 місяців, на основі повної загальної середньої освіти – 10 місяців. Термін навчання за освітніми програмами рівня «фаховий молодший бакалавр» складає 1 рік і 10 місяців.

Розглянемо навчальний заклад в розрізі наступних характеристик:

1. Контингент здобувачів освіти;
2. Обсяг прийому здобувачів освіти в розрізі професій і спеціальностей;
3. Показники випуску і працевлаштування випускників навчального закладу.

Станом на момент завершення вступної кампанії 2023 р. контингент здобувачів освіти ВХПУ №3 складав 564 осіб. Динаміка даного показника в розрізі професій і спеціальностей за період 2019-2023 рр. представлена в таблиці 2.1. та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1

Показники чисельності здобувачів освіти у ВХПУ № 3 м. Івано-Франківська  
у 2019-2023 рр.

Чисельність здобувачів освіти, осіб	Станом на день завершення вступної кампанії				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Всього,</b>	<b>443</b>	<b>461</b>	<b>497</b>	<b>545</b>	<b>564</b>
в т.ч.					
<b>освітній рівень «Кваліфікований робітник»</b>	<b>295</b>	<b>300</b>	<b>320</b>	<b>365</b>	<b>388</b>
<i>за професіями:</i>					
Столяр. Верстатник деревообробних верстатів	90	95	96	105	119
Різьбяр по дереву і бересту	59	62	64	76	68
Виконавець художньо-оформлювальних робіт	133	113	132	156	171
Флорист	13	30	28	28	30
<b>освітній рівень «фаховий молодший бакалавр»</b>	<b>148</b>	<b>161</b>	<b>177</b>	<b>180</b>	<b>176</b>
<i>за спеціальностями:</i>					
Лісове господарство (ОП «Оброблювання деревини»)	50	59	60	60	60
Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація (ОП «Декоративно-прикладні мистецтва»)	98	102	117	120	116

Графічне представлення динаміки контингенту є більш наочним.

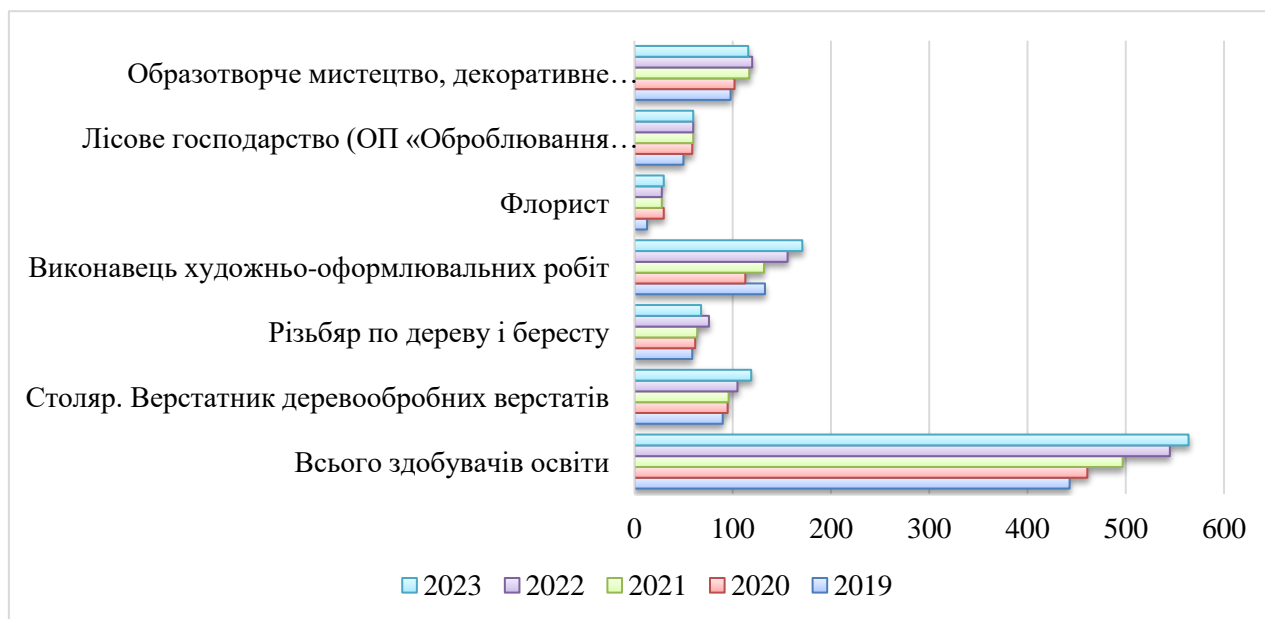


Рис. 2.1. Динаміка контингенту здобувачів освіти у ВХПУ № 3 в розрізі професій і спеціальностей, 2019-2023 рр.

Очевидно, що за останні п'ять років керівництву навчального закладу вдалося подолати спадні тенденції і суттєво збільшити чисельність здобувачів освіти практично за всіма професіями.

Дуже показовим є аналіз показників прийому здобувачів освіти до навчального закладу в розрізі баз прийому на навчання та професій і спеціальностей. Він представлений на рисунку 2.2.

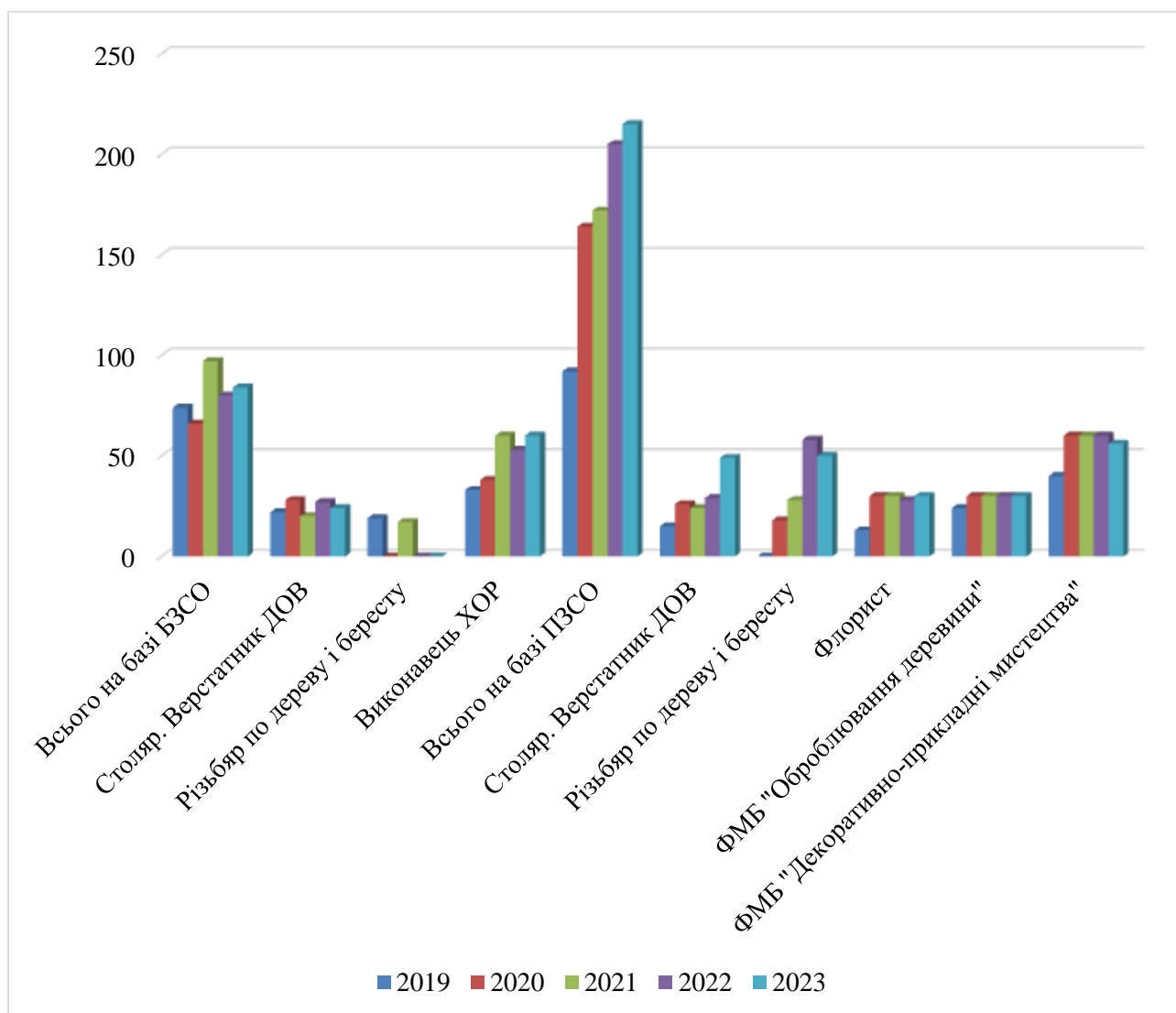


Рис. 2.2. Прийом на навчання здобувачів освіти у ВХПУ № 3 м. Івано-Франківська в розрізі баз прийому на навчання та професій і спеціальностей, 2019-2023 рр.

Як бачимо, щороку кількість вступників на базі повної загальної середньої освіти демонструє стійку тенденцію до зростання. Це можна пояснити багатьма причинами. Серед об'єктивних, які пов'язані безпосередньо

із діяльністю училища, є тісні зв'язки із підприємцями працедавцями, які спрямовують своїх працівників на навчання за професіями деревообробного напрямку. Оскільки навчання містить значний обсяг годин, передбачених на навчання на виробництві чи проходження виробничої практики, підприємства мають змогу одержати працівників «під себе»: із якісними теоретичними знаннями та розумінням специфіки виробничих процесів конкретного працедавця.

Особливої уваги заслуговує професія «Флорист», яка була ліцензована у 2019 р. Зарахування на навчання відбувається на базі повної загальної середньої освіти. Термін навчання – 10 місяців. Сама програма побудована за принципами дуальної освіти, за якою лише 30% навчального часу здобувачі освіти проводять у навчальному закладі, а решта часу – на підприємствах (навчання на виробництві і виробнича практика). З моменту першого набору здобувачів освіти у 2019 році (13 осіб) і до поточного 2023 року училищу вдалося популяризувати навчання за даною професією до повного заповнення ліцензійного обсягу і конкурсної ситуації при наборі на навчання.

Ключовим показником успішності роботи закладу профтехосвіти є рівень затребуваності його випускників на ринку праці, тобто показник працевлаштування. На рисунку у додатку 2.3.

Зауважимо, що коли ми говоримо про працевлаштованих, то маємо на увазі як тих випускників, які почали працювати на підприємствах, так і тих, хто продовжив навчання. Така методологія передбачена державною статистичною звітністю за формою №1 (профтех), затвердженою спільним наказом Держкомстату України і МОН України «Про затвердження форм державної статистичної звітності з питань професійно-технічної освіти та інструкцій щодо їх заповнення» від 03.08.2000 р. N 259/364 [9].

Якщо узагальнити дані, наведені на попередній діаграмі, ми можемо побачити, що узагальнений відсоток працевлаштованих випускників училища коливається в межах 80-86%, що вважається достатньо високим показником для навчальних закладів України (Рис. 2.4).

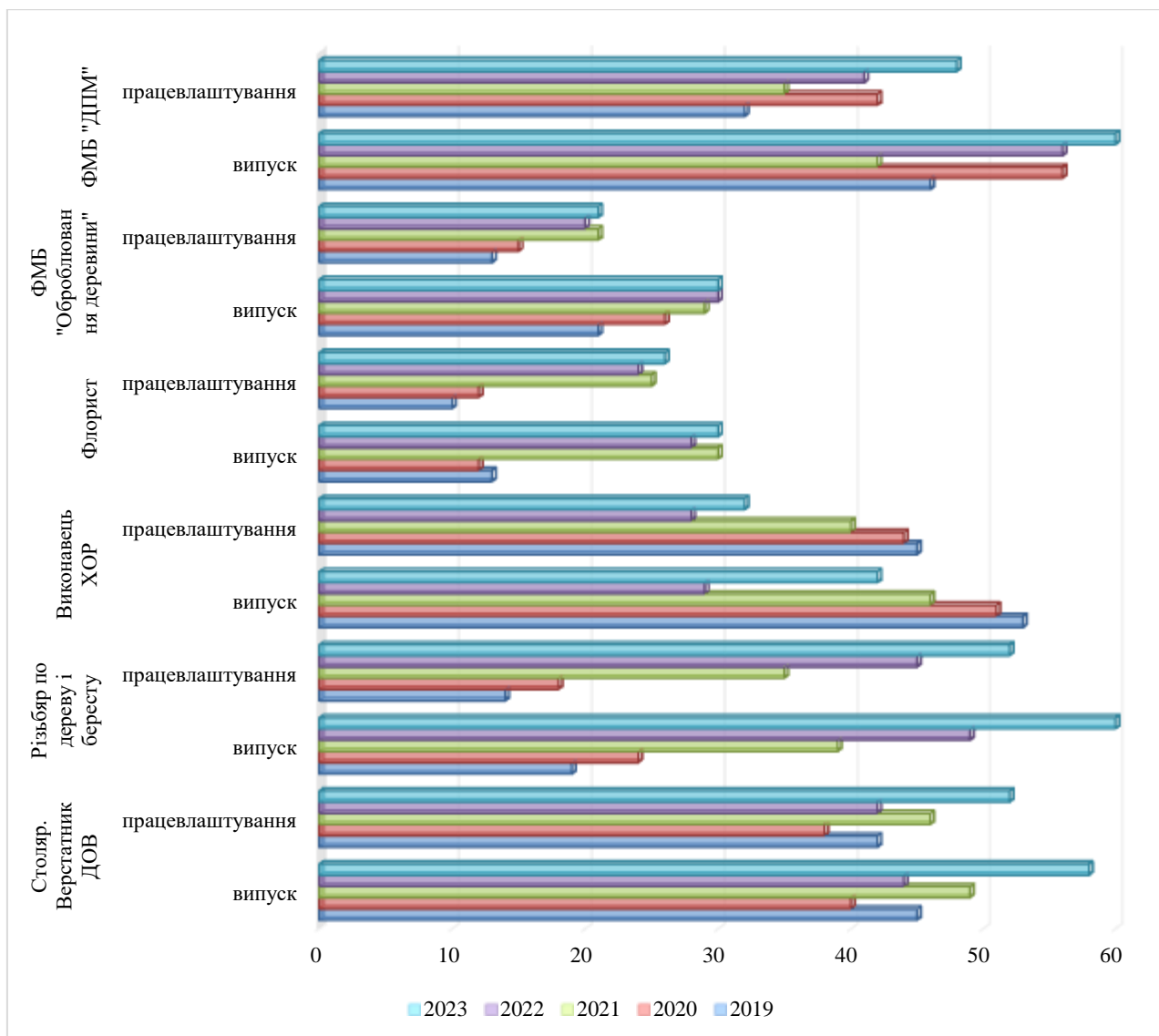


Рис. 2.3. Показники випуску і працевлаштування ВХПУ № 3 м. Івано-Франківська, 2019-2023 рр.

Скорочення відсотку працевлаштованих у 2022-2023 рр. пояснюється зростанням числа випускників, які виїхали за межі України після початку повномасштабного вторгнення росії.

Якщо аналізувати відсоток працевлаштованих випускників в цілому за останні п'ять років в розрізі отриманих професій і спеціальностей (Рис. 2.5), ми можемо побачити, що найвищим він є в осіб, які здобули професію «Столяр. Верстатник деревообробних верстатів» - понад 93%.

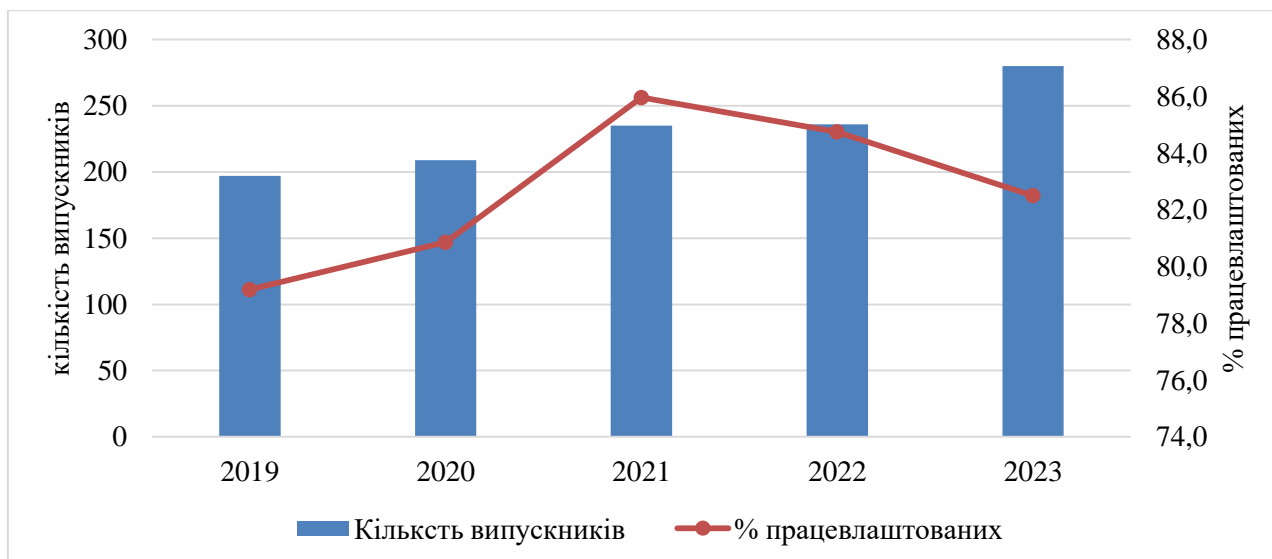


Рис. 2.4. Співвідношення кількості випускників і % працевлаштування ВХПУ № 3 м. Івано-Франківська, 2019-2023 рр.

Це є надзвичайно позитивним показником, оскільки дана професія відноситься до групи професій загальнодержавного значення і фінансування підготовки за нею здобувачів освіти відбувається безпосередньо з державного бюджету України, тоді як інші професії і спеціальності фінансуються в межах регіонального замовлення.

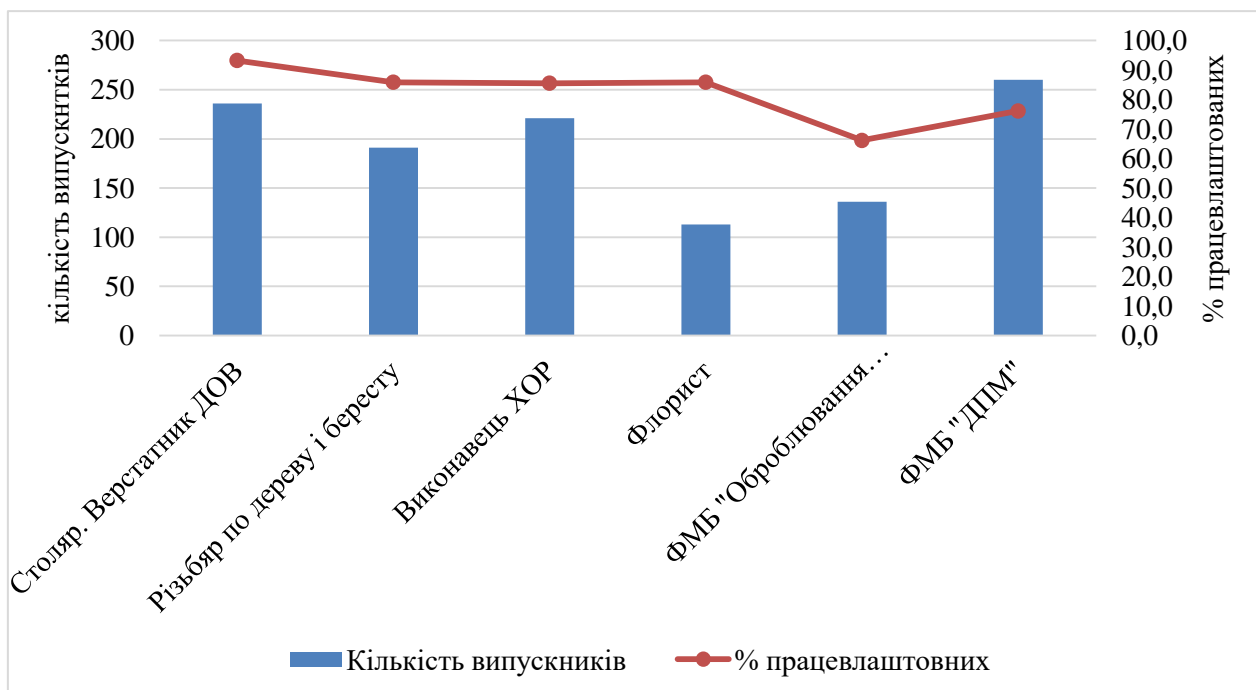


Рис. 2.5. Співвідношення кількості випускників і % працевлаштування ВХПУ № 3 м. Івано-Франківська в розрізі професій



Таким чином, ми бачимо що Вище художнє професійне училище №3 впродовж останніх років стабілізувало ситуацію із контингентом здобувачів освіти, завдяки міцним зв'язкам із працедавцями та високому якісному рівню освітніх послуг досягає високих показників працевлаштування своїх випускників, що є головною метою і найкращою характеристикою закладу професійно-технічної освіти.

## **2.2. Аналіз стану середовища функціонування закладу професійно-технічної освіти як чинника впливу на можливості його розвитку**

Починаючи опрацювання питання шляхів вдосконалення управління розвитком навчального закладу, ми повинні розуміти в якому середовищі він працює і які можливості та загрози перед ним постають.

За визначенням ЮНЕСКО, «професійно-технічна освіта є формою освітнього процесу, яка, поряд із загальноосвітніми предметами, дозволяє оволодіти технічними, прикладними і суміжними дисциплінами, набутти практичні навички, розуміння і знання у сфері певної професії в межах певної галузі економіки» [49].

Дослідження «Участь у програмах формальної професійно-технічній освіти у світі», проведене Інститутом статистики ЮНЕСКО зазначає, що «професійно-технічна освіта є загальним визначенням широкого і диверсифікованого ряду програм і можливостей розвитку навичок, які є необхідними на робочому місці. Воно не обмежується лише формальною освітою чи програмами технічної освіти, які надаються в межах офіційної системи освіти. Це визначення також включає неформальні і неофіційні методи розвитку навичок, які надаються багатьма державними і приватними провайдерами навчання» [50]. В роботі проаналізовано визначення професійно-технічної освіти, що пропонуються різними світовими та регіональними міжнародними організаціями, і виділено наступні ознаки професійно-технічної освіти:

- це інтегрована складова системи освіти;
- це засіб підготовки до професійної діяльності та ефективного включення до ринку праці;
- форма навчання впродовж життя та підготовка до відповідального громадянства;
- інструмент сприяння екологічно безпечному сталому розвитку;
- інструмент боротьби з бідністю [50].

В Україні система професійно-технічної освіти функціонує вже понад 83 роки. Впродовж останніх років вона переживає серйозні проблеми і кризи, викликані рядом як об'єктивних, так і суб'єктивних причин. За даними Державної Служби статистики України, станом на початок 2023 року в країні функціонувало 670 закладів професійно-технічної освіти (ЗПТО) [20].

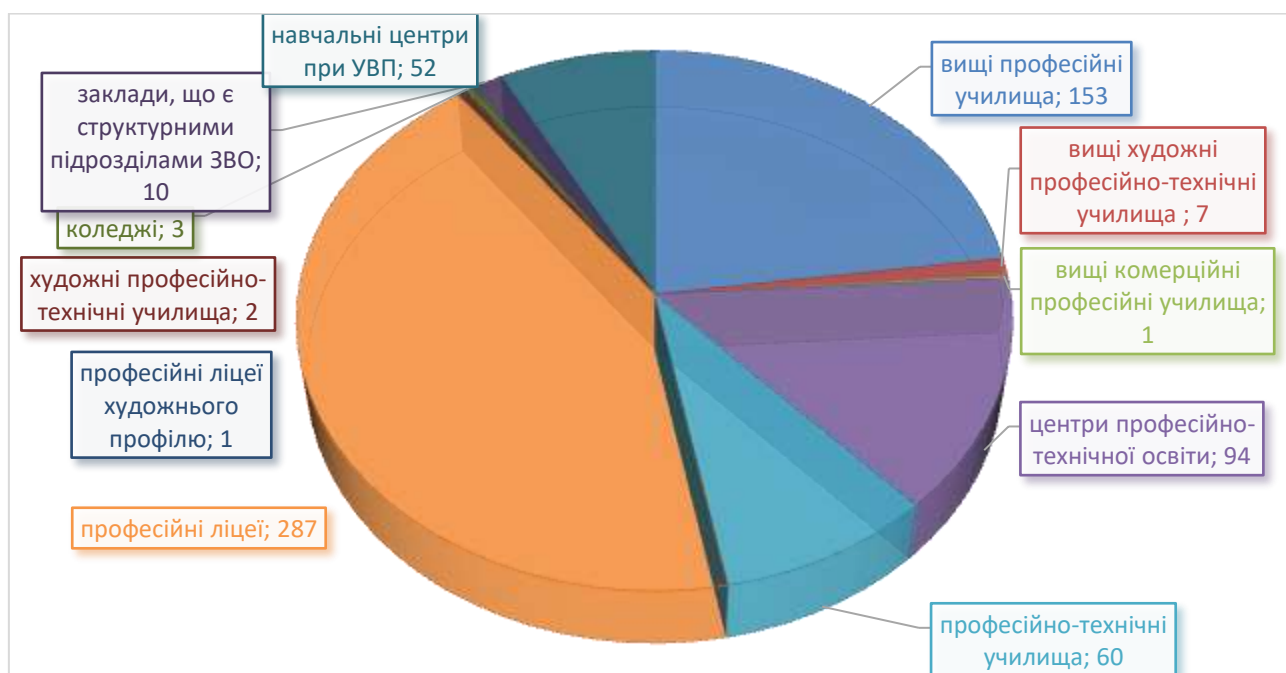


Рис. 2.6. Структура ЗПТО України станом на кінець 2022 р.

Складено за [19]

На Рис. 2.6. відображено типологічну структуру закладів профтехосвіти. До загального показника не включені ті заклади, які знаходяться на тимчасово окупованій території. Як бачимо, структура ЗПТО є дуже розпрошеною і неоднорідною - на сьогодні нараховується 11 типів закладів, які відносять до

профтехосвіти, хоча до деякі з них представлені 1 - 3 закладами. Це вносить плутанину як для статистичного і аналітичного опрацювання інформації, так і для потенційних вступників, яким важко розібратися у приналежності закладу до того чи іншого освітнього рівня.

Динаміку кількості ЗПТО та здобувачів профтехосвіти у період 1990-2022 рр. представлено на діаграмі (Рис. 2.7).

Звернемо увагу, що нашу статистичну вибірку ми сформулювали наступним чином: з п'ятирічним інтервалом до 2013 р. і щорічні дані – після цього, щоби якомога наочніше продемонструвати, як вплинула війна росії проти України на стан профтехосвіти.

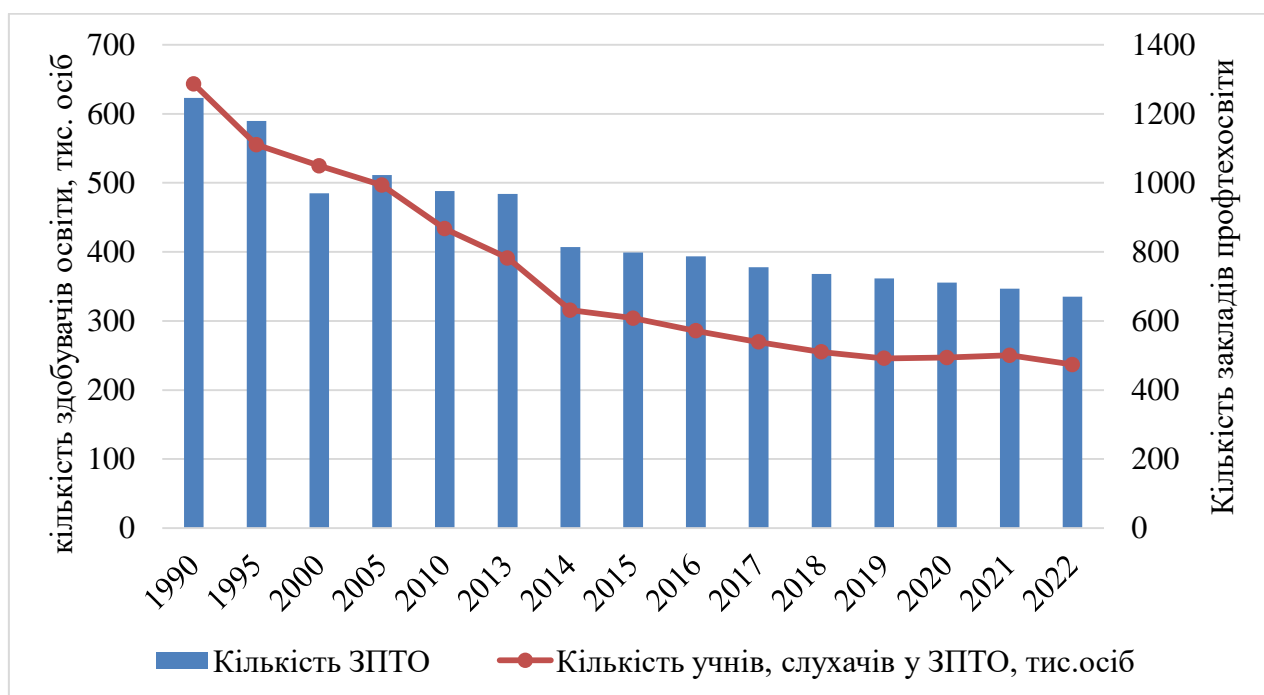


Рис. 2.7. Динаміка кількості ЗПТО та здобувачів профтехосвіти, 1990-2022 рр.

Складено за [19]

При цьому, до контингенту ЗПТО статистична оцінка враховує лише здобувачів освітнього рівня «кваліфікований робітник», хоча значна частина закладів профтехосвіти здійснює підготовку фахових молодших бакалаврів.

Інформаційно-аналітичний збірник МОН України «Освіта в Україні в умовах воєнного часу» [31] містить дані про втрати профтехосвіти України

лише за перші півроку війни. Так, на 01.04.2023 р. було повністю зруйновано 17 закладів, а понад 130 училищ мали різного роду пошкодження. 70 закладів профтехосвіти на той час перебували під окупацією або на території активних бойових дій, тобто говорити щось про їх стан нема можливості (Рис 2.8).

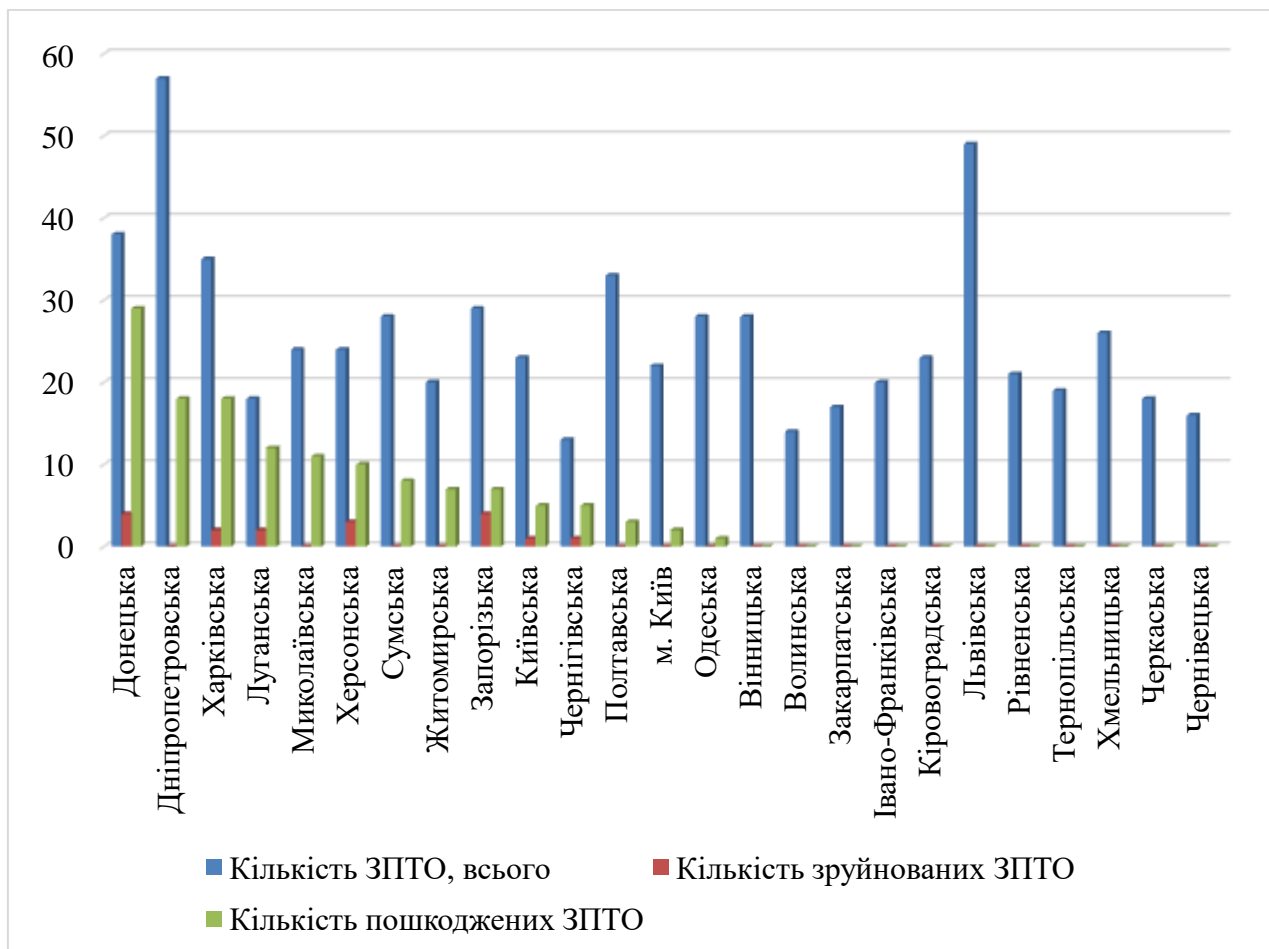


Рис. 2.8. Втрати ЗПТО (руйнування і пошкодження) в наслідок воєнних дій станом на 01.04.2023 р.

Складено за [31]

Інформативним є порівняння кількості вступників і випускників ЗПТО. Для цього ми порівнюємо «стабільний» 2010 рік і роки у періоді 2015-2022, коли вплив війни і демографічних зрушень, пов'язаних з нею, проявився найбільш очевидно.

Преважна більшість закладів профтехосвіти фінансується коштами бюджетів (державного – 39%, регіональних - 55 % і місцевих – 26% закладів). На сьогодні менше 1/5 навчальних закладів отримує фінансування з додаткових

джерел.

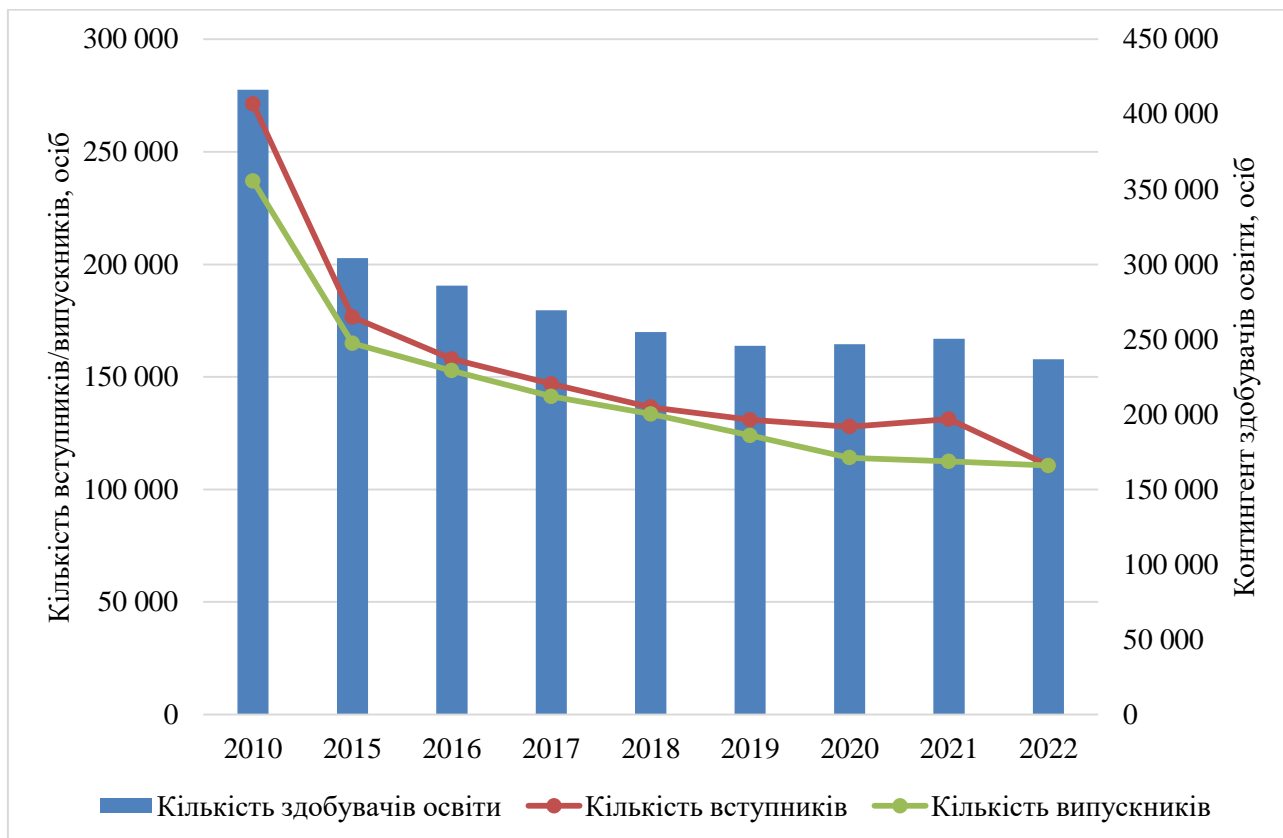


Рис. 2.9. Динаміка кількості здобувачів профтехосвіти, 1990-2022 рр.

Складено за [31]

В цілому, ми можемо зазначити, що війна вже нанесла і продовжує завдавати критичних уражень системі ЗПТО. До них ми можемо віднести:

- руйнацію і ушкодження матеріально-технічної бази закладів;
- скорочення фінансування потреб закладів профтехосвіти;
- передачу окремих ресурсів закладів ПТО (зокрема, обладнання та автомобілів) для Збройних Сил України та інших цілей оборони;
- використання приміщень закладів (зокрема, гуртожитків) як засобів розміщення ВПО;
- скорочення числа працюючих через міграцію по Україні і за кордон, мобілізацію до лав ЗСУ тощо;
- руйнація взаємозв'язків між профтехосвітою і працедавцями через погіршення їх фінансового стану, закриття, релокацію або руйнування чи

окупацію.

Якщо торкнутися теми фінансування ЗПТО, у своїй статті «Особливості реалізації програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти» [41] автори наводять цікаві дані, щодо джерел залучення додаткового фінансування ЗПТО станом на 2021 р. Узагальнено вони наведені на Рис. 2.1.

Зауважимо, що ця аналітика проводилася авторами статті до початку війни. Ми можемо висловити припущення, що після її початку ця структура залучення коштів дещо змінилася.

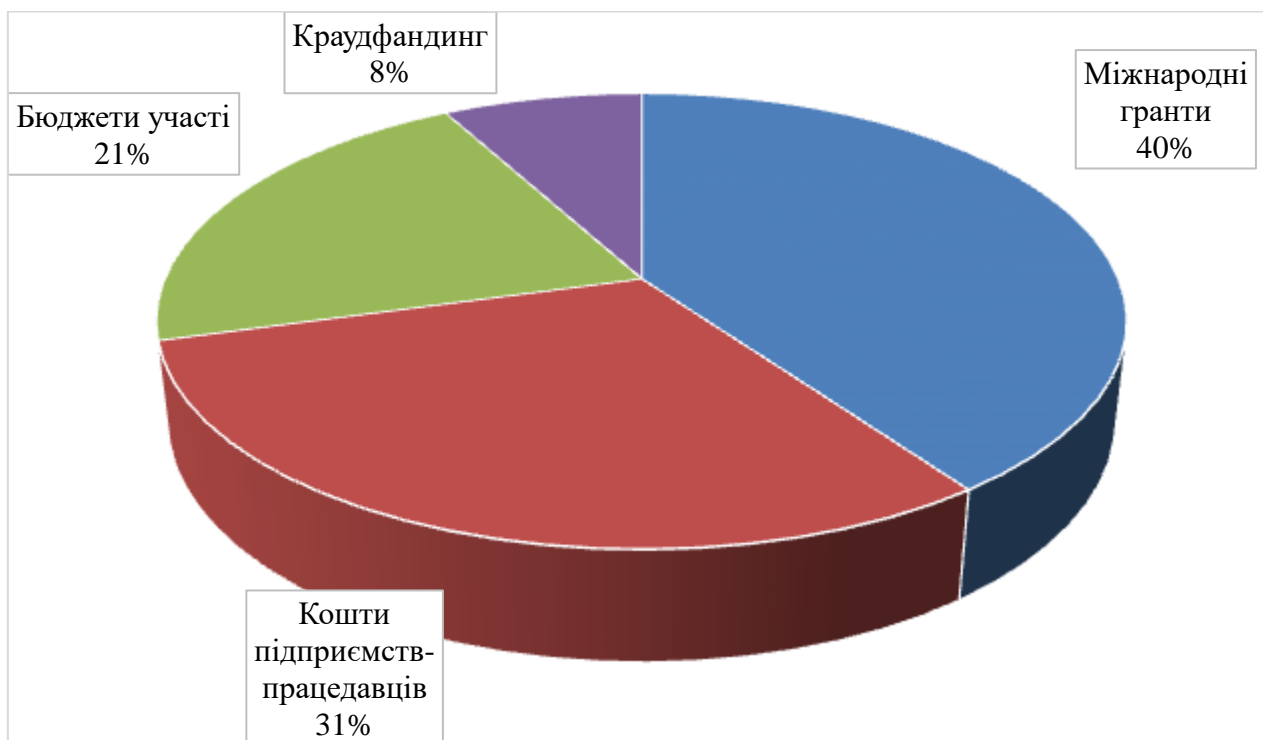


Рис. 2.10. Джерела залучення коштів закладами ПТО, %

Складено за [41]

Фінансування, що надходило від великих підприємств-працедавців, вочевидь, скоротилося, оскільки багато з них знаходилися в зоні активних бойових дій або потрапили під окупацію. Також скоротилася частка надходжень від бюджету участі, оскільки більшість територіальних громад велику частку своїх надходжень спрямовує на підтримку ЗСУ, хоча це джерело фінансування залишається діючим. Натомість, зросли обсяги благодійної допомоги закладам ПТО, оскільки багато з них надали притулок внутрішньо-

переміщеним особам, постраждали від обстрілів тощо. Безумовно, набирає оберти грантова підтримка профтехосвіти – МОН України декларує зацікавленість у міжнародній співпраці в цьому напрямку і підтримує участь навчальних закладів у міжнародних програмах і проєктах.

Якщо говорити про ситуацію, в якій опинилася профтехосвіта регіону, ми можемо скористатися даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області [21].

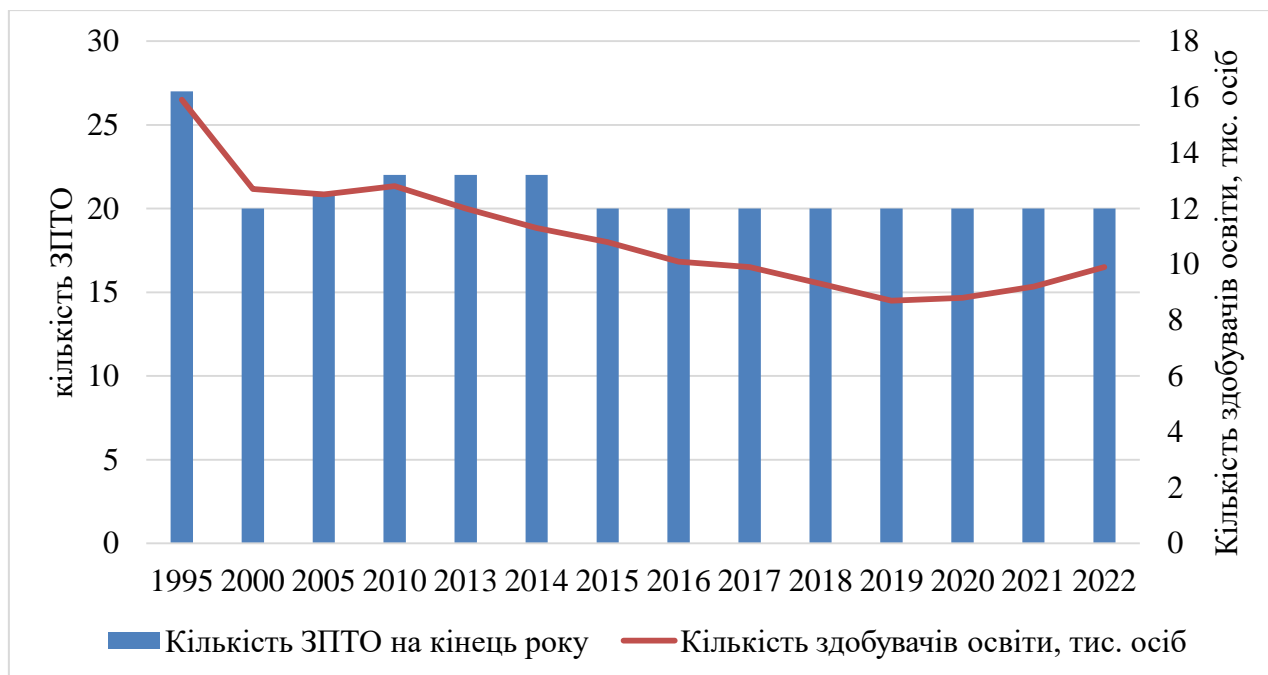


Рис. 2.11. Динаміка кількості ЗПТО та здобувачів профтехосвіти в Івано-Франківській області, 1990-2022 рр.

Складено за [21]

Певне зростання числа здобувачів освіти говорить про початок виходу України з так званого «демографічного провалля» у 2021-2022 рр. Втім, війна запустила процеси масової міграції жінок з дітьми за кордон, їх асиміляції там, отже ми можемо очікувати повторну демографічну кризу у найближчому майбутньому.

Порівнюємо кількість учнів закладів загальної середньої освіти Івано-Франківської області, які одержали свідоцтва про базову та повну загальну середню освіту, із кількістю вступників до ЗПТО (Рис. 2.12).

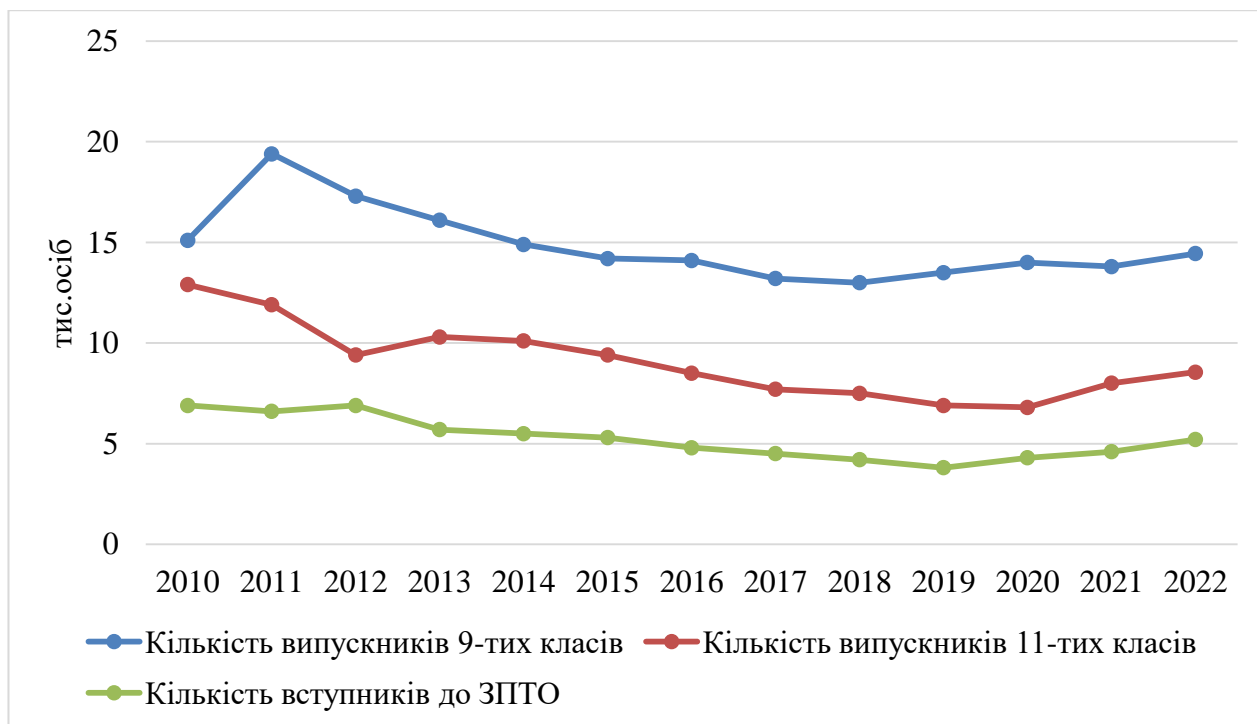


Рис. 2.12. Динаміка числа випускників ЗЗСО та вступників до ЗПТО в Івано-Франківській області, 1995-2022 рр.

Складено за [20], [21]

Як бачимо, динамічний ряд числа вступників до закладів ЗПТО області в цілому корелюється із числом випускників закладів ЗСО.

Розділі 1 даної роботи ми звертали увагу на PEST-аналіз як один з ключових методів аналізу у стратегічному плануванні. Його проведення дозволяє більш чітко зрозуміти ситуацію на ринку освітніх послуг, визначити позицію на нього аналізованого закладу, побачити картину зовнішнього середовища функціонування тощо. Іншими словами, PEST-аналіз являє собою дієвий інструмент визначення особливостей окремих складових зовнішнього середовища, які справляють вплив на можливості розвитку освітнього закладу.

Отже, підсумуємо дані, наведені нами вище, і занесемо їх до матриці PEST-аналізу. Вагомість впливу чинників на діяльність ВХПУ №3 і оцінка їх потужності і характеру (від -5 до 5) визначена в ході спілкування з адміністрацією, головами циклових і методичних комісій училища.



Таблиця 2.2

## Матриця PEST-аналізу Вищого художнього професійного училища №3

Група чинників		Опис чинників	Вага чинника	Опосередкована оцінка сили впливу	Зважене значення чинника
1. Політичні чинники	1.1.	Відсутність оновленого закону, що визначає засади профтехосвіти	0,1	-2	-0,2
	1.2.	Застарілість підзаконної і нормативної бази	0,2	-3	-0,6
	1.3.	Невизначеність щодо розподілу функцій управління профтехосвітою між державними і місцевими органами влади	0,1	-2	-0,2
	1.4.	Державна підтримка проектної активності у профтехосвіті	0,1	+2	0,2
	1.5.	Державне і регіональне замовлення на підготовку кадрів робітничих професій	0,5	+5	2,5
<i>Вплив політичних чинників</i>			<i>1,0</i>		<i>1,7</i>
2. Економічні чинники	2.1.	Низький рівень заробітної плати працівників профтехосвіти	0,3	-3	-0,9
	2.2.	Недостатнє фінансування оновлення матеріально-технічної бази, капітального ремонту тощо	0,2	-2	-0,4
	2.3.	Ускладнення і затримки у використанні коштів спецфонду закладу	0,2	-2	-0,4
	2.4.	Зростання рівня заробітних плат у галузі деревообробки (привабливість освіти для учнів)	0,1	+3	+0,3
	2.5.	Можливості залучення коштів міжнародних проєктів та грантів	0,2	+2	+0,4
<i>Вплив економічних чинників</i>			<i>1,0</i>		<i>-1,0</i>
3. Соціально-культурні чинники	3.1.	Війна з росією	0,4	-2	-0,8
	3.2.	Демографічна ситуація в регіоні	0,2	-4	-0,8
	3.3.	Традиції народних промислів і ремесел у регіоні	0,1	+3	+0,3
	3.4.	Стереотип «бурси» щодо навчання у закладах профтехосвіти	0,2	-2	-0,4
	3.5.	Широка відомість рівня освіти і якості робіт майстрів і випускників закладу в регіоні	0,1	+4	+0,4

## Прод. табл..2.2

Група чинників	Опис чинників	Вага чинника	Опосередкована оцінка сили впливу	Зважене значення чинника
	<i>Вплив економічних чинників</i>	1,0		-1,3
4. Технологічні чинники	4.1. Діджиталізація освітніх процесів	0,3	+2	0,6
	4.2. Розвиток деревообробних технологій	0,2	+1	0,2
	4.3. Вимога щодо застосування новітніх методів викладання і виховання	0,2	+1	0,2
	4.4. Зростання кількості закладів неформальної освіти (із короткостроковими курсам, тренінгами тощо)	0,3	-2	-0,6
	<i>Вплив технологічних чинників</i>	1,0		+0,4
	<i>Сумарний вплив чинників зовнішнього середовища</i>			-0,2

Як бачимо, сумарний вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність ВХПУ №3, визначений за опосередкованими оцінками працівників закладу, є негативним. Зауважимо, що при оцінці кожного чинника думки експертів суттєво різнилися. Зокрема, говорячи про вплив війни, усі відзначали її безумовно негативний вплив, втім, на думкою окремих працівників, відсутність воєнних дій в нашому регіоні і велика кількість внутрішньопереміщених осіб, які перебувають у скрутному матеріальному становищі і для яких навчання за рахунок бюджету і безкоштовне проживання в гуртожитку відіграє важливу роль, позитивно впливає на формування контингенту закладу. Аналогічно, оцінка впливу діджиталізації освітніх процесів викликала високу розбіжність у відповідях – від надзвичайно високих (+4-5) у молодих працівників, які оволоділи і активно використовують цифрові технології в роботі, до різко негативних оцінок прихильників традиційних методів викладання.

Сформуємо узагальнену таблицю впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ВХПУ №3, розмістивши їх за висхідним рейтингом (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Зведена матриця PEST-аналізу

Чинники	Оцінка впливу	Чинники	Оцінка впливу
Політичні чинники		Економічні чинники	
Застарілість підзаконної і нормативної бази	-0,6	Низький рівень заробітної плати працівників профтехосвіти	-0,9
Невизначеність щодо розподілу функцій управління профтехосвітою між державними і місцевими органами влади	-0,2	Ускладнення і затримки у використанні коштів спецфонду закладу	-0,4
Відсутність оновленого закону, що визначає засади профтехосвіти	-0,2	Недостатнє фінансування оновлення матеріально-технічної бази, капітального ремонту тощо	-0,4
Державна підтримка проектної активності у профтехосвіті	0,2	Зростання рівня заробітних плат у галузі деревообробки (привабливість освіти для учнів)	0,3
Державне і регіональне замовлення на підготовку кадрів робітничих професій	2,5	Можливості залучення коштів міжнародних проектів та грантів	0,4
Соціально-культурні чинники		Технологічні чинники	
Війна з росією	-0,8	Зростання кількості закладів неформальної освіти (із короткостроковими курсами, тренінгами тощо)	-0,6
Демографічна ситуація в регіоні	-0,8	Вимога щодо застосування новітніх методів викладання і виховання	0,2
Стереотип «бурси» щодо навчання у закладах профтехосвіти	-0,4	Розвиток деревообробних технологій	0,2
Традиції народних промислів і ремесел у регіоні	0,3	Діджиталізація освітніх процесів	0,6
Широка відомість рівня освіти і якості робіт майстрів і випускників закладу в регіоні	0,4		

Таким чином, на основі аналізу, що був проведений нами, виходячи з ситуації у зовнішньому середовищі функціонування закладу освіти, ми провели оцінку найбільш впливових чинників та характеру їх впливу на діяльність і потенціал розвитку ВХПУ №3. У наступному параграфі ми зосередимося на оцінці діючої системи управління училищем та тих чинниках, що впливають на її ефективність.

### 2.3. Оцінка діючої системи управління ВХПУ №3 м. Івано-Франківська на можливостей його ефективного розвитку

Аналізуючи внутрішнє середовище ВХПУ №3, ми виходитимемо з наступної схеми (Рис. 2.13).

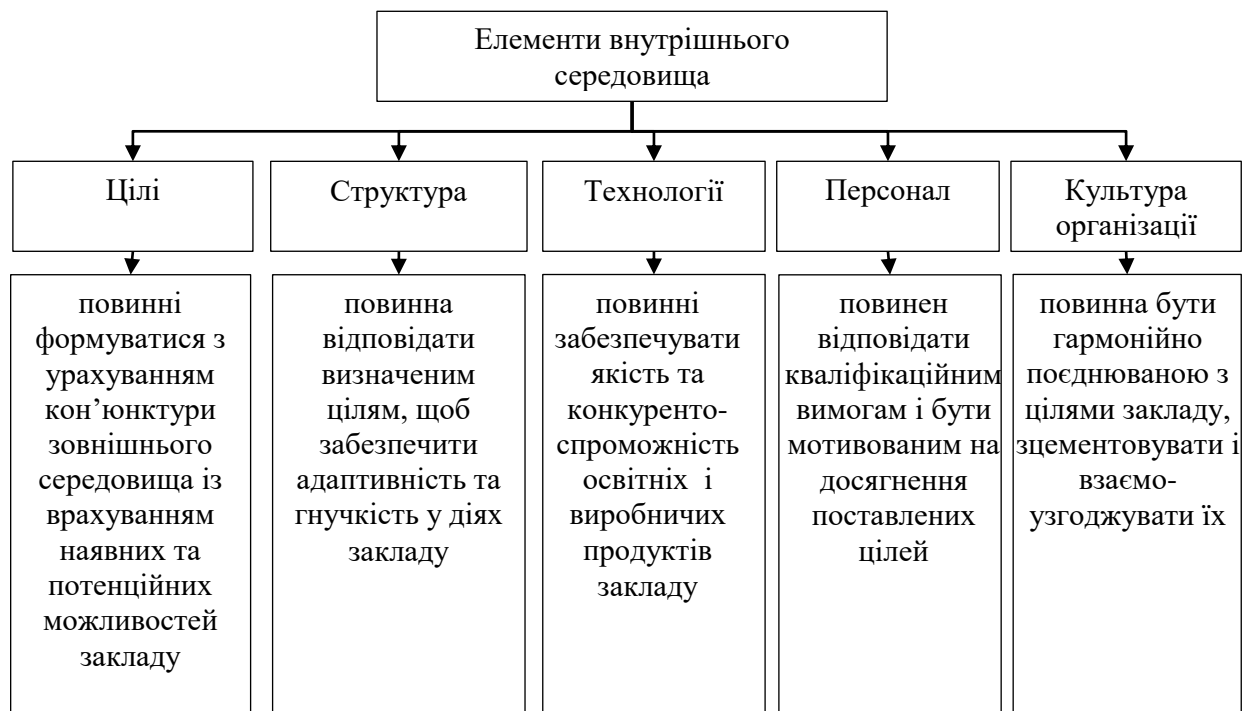


Рис. 2.13. Структура аналізу внутрішнього середовища навчального закладу

Ключовою метою Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська, згідно ст. 17 Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» є забезпечення реалізації «потреб громадян у професійній (професійно-технічній) освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їх інтересів, здібностей, стану здоров'я» [4].

Училище очолює директор, який, відповідно до п. 2 ст. 24 загаданого вище Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту», «призначається на посаду за результатами конкурсу, який проводиться ... обласними державними адміністраціями в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади» [4], тобто Міністерством освіти і науки України.

Решта працівників навчального закладу призначаються і звільняються наказом директора училища.

Вищим колегіальним органом ВХПУ №3 є загальні збори трудового колективу. Також суттєву роль в управлінні навчальним закладом відіграє педагогічна рада, яка створюється відповідним наказом директора і до компетенції якої належить організація і здійснення навчального процесу.

Організаційна структура училища наведена на рисунку 2.14.

З наведеної схеми, а також аналізу посадових інструкцій працівників ми можемо кілька сильних сторін та недоліків структури управління училищем. Вочевидь, вона належить до лінійно-функціонального типу і штабним апаратом.

До позитивних її моментів належить чіткий розподіл функцій між заступниками і відсутність (за окремими виключеннями) дублювання функцій. До негативних сторін можна віднести невизначеність становища методиста, який відповідає за організацію всіх форм методичної роботи у закладі та надання методичної допомоги педагогічним працівникам. Формально знаходячись у підпорядкуванні заступника з навчальної роботи, він співпрацює також із викладачам спецдисциплін, які підпорядковуються заступнику з навчально-виробничої роботи.

Однак основною проблемою структури ВХПУ №3, як і, власне, практично усіх закладів профтехосвіти України, є неможливість введення до складу організаційної структури таких вкрай необхідних у сучасних умовах посад, як, зокрема:

- адміністратор ЄДЕБО;
- керівник і фахівець Центру кар'єри;
- фахівець інформаційних технологій тощо.

Ключові навчальні, виробничі та виховні процеси в закладі освіти побудовані відповідно до вимог наказу МОН України «Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу у професійно-технічних навчальних закладах» [9] від 30.05.2006 р. №419. Незважаючи на те,

що існує багато нарікань на кремлі статті даного положення, оскільки за 18 років з моменту його прийняття в освітньому і соціально-економічному середовищі України відбулися кардинальні зміни, воно залишається чинним і є стандартом для організації діяльності закладу профтехосвіти.

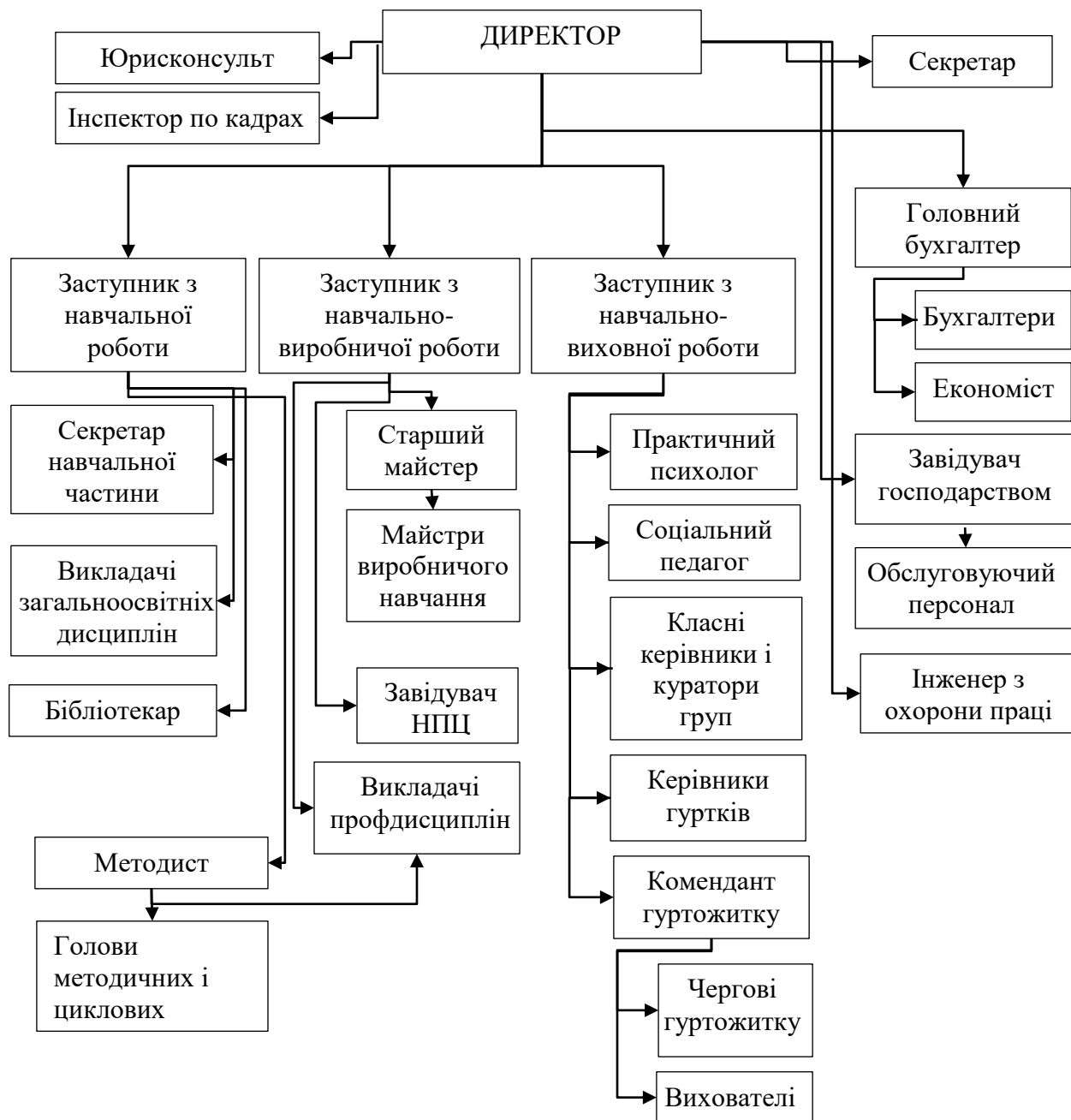


Рис. 2.14. Організаційна структура Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська

Навчальний процес у ВХПУ №3 м. Івано-Франківська формується з певного набору дисциплін, які умовно можна поділити на чотири види:

- загальноосвітня підготовка (дисципліни програми шкільної підготовки для учнів 10-11 класів);
- загальнопрофесійна підготовка (дисципліни базового блоку);
- професійнотеоретична підготовка (дисципліни, що розкривають основи технологічних процесів конкретної професії);
- професійнопрактична підготовка (заняття, які передбачають формування у здобувачів освіти прикладних вмій та навичок).

Позитивним моментом останніх років стало створення на базі училища навчально-практичного центру інноваційних деревообробних технологій. Рішення щодо цього було зафіксовано у наказі МОН України «Про затвердження переліку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, на базі яких у 2021 році будуть створені навчально-практичні центри сучасної професійної (професійно-технічної) освіти за рахунок коштів державного бюджету» [7] від 26.06.2021 р. № 846.

В навчально-практичному центрі (НПЦ), відкриття якого відбулося 17.11.2022 р., встановлено сучасне обладнання, яке дозволяє здійснити повний цикл оброблювання деревини. Зокрема, було придбано верстат з числовим програмним управлінням, призначений для оброблення і порізки дерева, а також плит типу MDF, OSB, деревно-стружкових плит, фанери тощо. Цей верстат дозволяє суттєво скоротити витрати ручної праці при виготовленні художніх виробів, а також користування ним поєднує в собі не лише столярні навички, але й знання креслення, програм комп'ютерних графічних програм та програмування.

На рисунку 2.15. можна побачити зміну кількісного і якісного складу педагогічних працівників.

На сьогодні в ВХПУ №3 працює 116 працівників, з них педагогічних працівників – 74 особи. Показовим є той факт, що значна кількість викладачів і майстрів виробничого навчання, які працюють нині в училищі (біля 70%), є його колишніми випускниками училища.

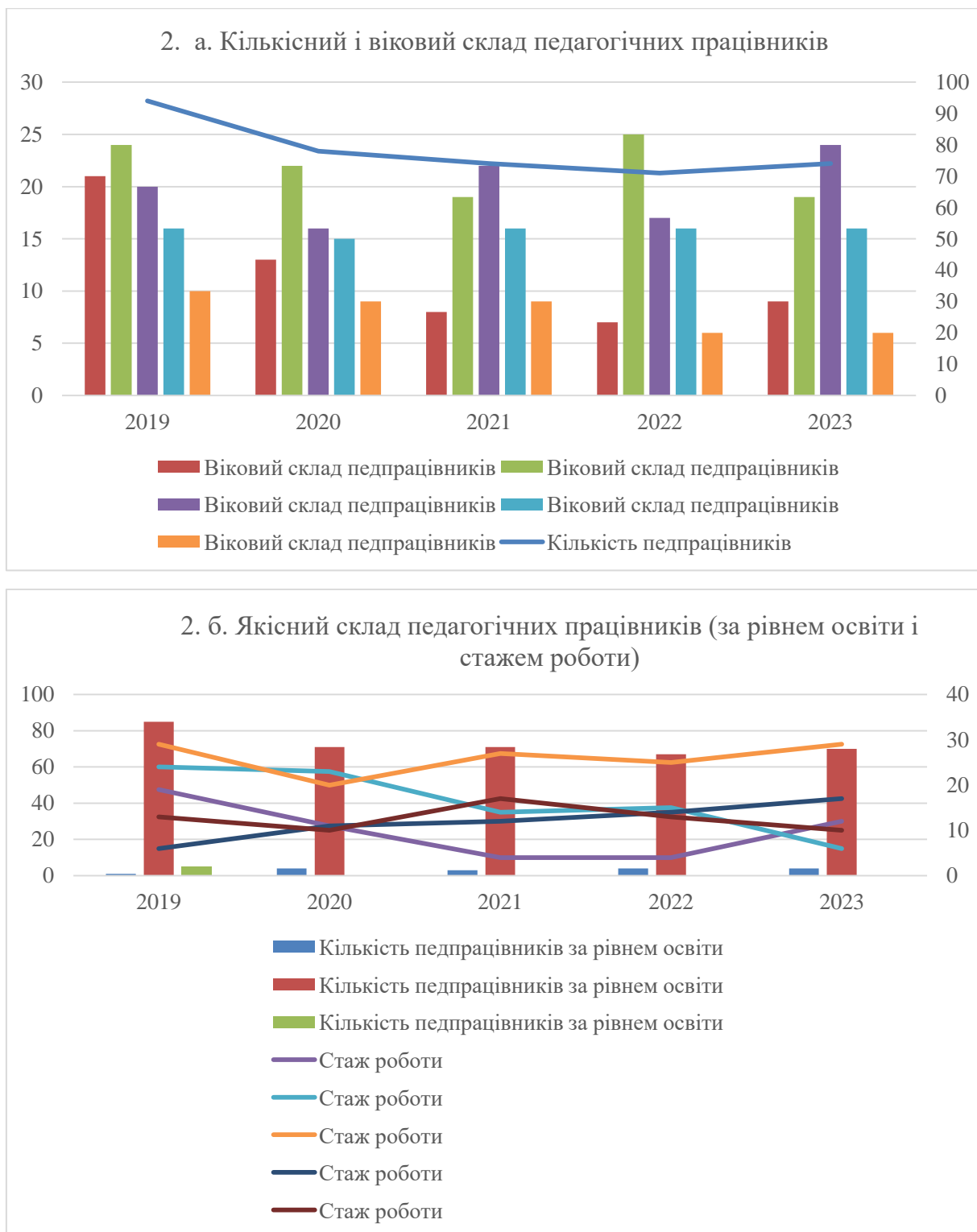


Рис. 2.15. Аналіз кількісного і якісного складу педагогічних працівників училища

Станом на даний час училище є у повній мірі забезпеченим кадрами відповідної кваліфікації. Кризова ситуація, як складалася у 2022 р. у зв'язку із виїздом за кордон значної кількості як фахівців, так і педагогів, була розв'язана,



як через перерозподіл педагогічного навантаження між працівниками, що залишилися, так і прийомом на роботу молодих ініціативних педагогів.

Як ми можемо бачити, кількісний склад педагогічних працівників училища впродовж останніх 3 років залишається стабільним. Високою залишається частка працівників у віці до 40 років (37 % у 2023 р.). Зауважимо, що кількість осіб пенсійного віку (особи, старші 60 років) у складі педпрацівників навчального закладу поступово скорочується (від 12,2 % у 2020 р. до 8,1 % у 2023 р.).

Підсумовуючи інформацію, отриману нами в ході дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ВХПУ №3, ми можемо використати методи SWOT-аналізу, описані нами у Розділі 1 даної роботи.

Таблиця 2. 4

#### SWOT-аналіз діяльності Вищого художнього професійного училища №3

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– навчання для здобувачів освіти здійснюється за рахунок державного / місцевого бюджетів;</li> <li>– чітка система управління закладом;</li> <li>– високий рівень кваліфікації педагогічних працівників;</li> <li>– інноваційність підходів до освітніх процесів;</li> <li>– тісний емоційний зв'язок працівників із навчальним закладом;</li> <li>– ефективні взаємини з працедавцями;</li> <li>– наявність власного гуртожитку;</li> <li>– позитивний імідж навчального закладу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невідповідність штатного розпису вимогам ринку освітніх послуг;</li> <li>– низький рівень оплати праці для молодих педагогів;</li> <li>– обмеженість можливостей додаткового фінансового стимулювання працівників;</li> <li>– незадовільні теми оновлення матеріальної бази</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість залучення коштів міжнародних освітніх проєктів;</li> <li>– посилення уваги до профтехосвіти з боку держави;</li> <li>– попит на випускників навчального закладу з боку працедавців</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– війна України з росією, яка викликала погіршення демографічної ситуації;</li> <li>– відсутність законодавчого закріплення реформи профтехосвіти, незрозумілість «правил гри» у коротко- і середньостроковій перспективі;</li> <li>– наявність негативного образу «бурси» у суспільстві, що знижує зацікавленість у здобутті професійної освіти</li> </ul>

Отримані дані набувають більшої вагомості, якщо співвіднести їх з імовірністю настання тих чи інших подій, зважаючи на сильні і слабкі сторони навчального закладу. Матриця «Ймовірність – Можливості» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця «Ймовірність – Можливості»

		Вплив можливості		
		сильний	середній	слабкий
Ймовірність використання	висока	попит на випускників навчального закладу з боку працедавців	посилення уваги до профтехосвіти з боку держави	
	середня		можливість залучення коштів міжнародних освітніх проектів	
	низька			

Як бачимо, навчальний заклад готовий використати усі можливості, що відкриваються перед ним, однак вплив цих можливостей є нерівнозначним.

Додатково оцінимо ймовірність впливу загроз і їх ймовірних наслідків на діяльність училища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця «Ймовірність – Загрози»

		Вплив загрози		
		сильний	середній	слабкий
Наслідок впливу загрози	критичний	війна України з росією, яка викликала погіршення демографічної ситуації		
	важкий		відсутність законодавчого закріплення реформи проф.-техосвіти, незрозумілість «правил гри» у коротко- і середньостроковій перспективі	

		Вплив загрози		
		сильний	середній	слабкий
Наслідок впливу загрози	легкий	наявність негативного образу «бурси» у суспільстві, що знижує зацікавленість у здобутті професійної освіти		

Вочевидь, усі загрози, що постають перед училищем, є цілком реальними і їх вплив може мати досить важкі наслідки для його діяльності.

У наступному розділі ми поєднаємо результати проведених SWOT і PEST-аналізів для того, щоб розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління розвитком ВХПУ №3 в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності і ключових трендів розвитку закладу професійно-технічної освіти «Вище художнє професійне училище №3 м. Івано-Франківська» дозволяє зробити наступні висновки.

Впродовж понад 76 років своєї діяльності навчальному закладу вдалося зайняти міцні позиції на ринку освітніх послуг в сфері підготовки кваліфікованих робітників. Завдяки акредитації програм підготовки фахових молодших бакалаврів, училище долучилося до переліку закладів фахової передвищої освіти, хоча, через недосконалість законодавства, не має відповідного чітко визначеного статусу.

Впродовж останніх п'яти років училище стабілізувало ситуацію із контингентом здобувачів освіти. До основних чинників цього можна віднести наявність гарантованого державного і регіонального замовлення на підготовку учнів за робітничими професіями, а також висока якість освітніх послуг і міцні

зв'язки із працедавцями, що дає змогу досягти високих показників працевлаштування випускників, що є головною метою і найкращою характеристикою закладу професійно-технічної освіти.

Використавши інструменти PEST-аналізу, ми провели оцінку найбільш впливових чинників та характеру їх впливу на діяльність і потенціал розвитку ВХПУ №3. Для оцінки особливостей системи управління закладом, його сильних і слабких сторін ми застосували SWOT-аналіз. Результати проведеного дослідження будуть використані нами для розробки пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління розвитком училища.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

#### 3.1. Формулювання стратегічних напрямків розвитку закладу освіти

Вивчення передового досвіду країн світу у сфері розвитку професійно-технічної освіти дають змогу нам виділити кілька ключових кроків, які дозволяють на прямцювати дієву програму розвитку навчального закладу.

1. Визначення та мінімізація наявних недоліків системи управління та вивчення можливостей для кращого використання наявних ресурсів. В нашому випадку ми змушені говорити про недоліки в плануванні, управлінні та контролі як на мікро- (конкретний заклад ПТО), та і на макрорівні. Адже без даних про наявні слабкі сторони самі інноваційні та креативні програми матимуть лише обмежений вплив на діяльність закладу в цілому і імовірність у їх тривалому успіху є дуже малою.

У Розділі 2 даної роботи ми навели результати PEST- і SWOT-аналізу діяльності Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська, оцінивши ключові чинники зовнішнього середовища, загрози і можливості, які вони надають, а також ті сильні і слабкі сторони, які характеризують діяльність закладу в даний час.

На підставі проведених досліджень ми можемо сформувати матрицю альтернативних шляхів розвитку ВХПУ №3 (Табл. 3.1).

2. Забезпечення підтримки стейкхолдерів. Щоби програма розвитку мала успіх, вона повинна бути глибоко інтегрованою у стратегію розвитку галузі чи регіону. Таким чином, критично важливим для успішного втілення її у життя необхідні розуміння і підтримка як з боку працедавців, так і з боку органів управління освітою на місцевому і державному рівні.

Таблиця 3.1

## Матриця альтернатив розвитку ВХПУ №3

	<b>1. Можливості</b>	<b>2. Загрози</b>
	<p>1.1. Можливість залучення коштів міжнародних освітніх проєктів;</p> <p>1.2. Посилення уваги до профтехосвіти з боку держави;</p> <p>1.3. Попит на випускників навчального закладу з боку працедавців</p>	<p>2.1. Війна України з росією, яка викликала погіршення демографічної ситуації;</p> <p>2.2. Відсутність законодавчого закріплення реформи профтехосвіти, незрозумілість «правил гри» у коротко- і середньостроковій перспективі;</p> <p>2.3. Наявність негативного образу «бурси» у суспільстві, що знижує зацікавленість у здобутті професійної освіти</p>
<b>А. Сильні сторони</b>	<b>ССіМ</b>	<b>ССіЗ</b>
<p>А.1. Навчання для здобувачів освіти здійснюється за рахунок державного / місцевого бюджетів;</p> <p>А.2. Чітка система управління закладом;</p> <p>А.3. Високий рівень кваліфікації педагогічних працівників;</p> <p>А.4. Інноваційність підходів до освітніх процесів;</p> <p>А.5. Тісний емоційний зв'язок працівників із навчальним закладом;</p> <p>А.6. Ефективні взаємини з працедавцями;</p> <p>А.7. Наявність власного гуртожитку;</p> <p>А.8. Позитивний імідж навчального закладу</p>	<p>1. Активна участь у міжнародних проєктах (EU4Skills тощо) задля залучення додаткового фінансування і оновлення матеріальної бази</p> <p>2. Ліцензування нових для закладу професій, короткострокових курсів для максимального використання потенціалу працівників закладу</p> <p>3. Можливість стати регіональним центром професійної досконалості</p>	<p>1. Побудова поетапної промо-кампанії навчального закладу серед учнів ЗЗСО</p> <p>2. Нарощувати присутність закладу у громадських, культурних акціях і заходах для підвищення його престижності</p> <p>3. Системно працювати над підвищенням якості освітніх послуг та рівнем впровадження інноваційних освітніх технологій</p>

Прод. табл. 3.1.

Б. Слабкі сторони	СіМ	СіЗ
Б.1. Невідповідність штатного розпису вимогам ринку освітніх послуг; Б.2. Низький рівень оплати праці для молодих педагогів; Б.3. Обмеженість можливостей додаткового фінансового стимулювання працівників; Б.4. Незадовільні темпи оновлення матеріальної бази	1. Мотивація працівників училища через можливість долучення до міжнародних проєктів, участь у конференціях, майстер-класах, програмах стажування тощо 2. Укладання угод про партнерство з українськими і міжнародними підприємствами-виробниками на умовах «підготовка фахівців – інвестиції у заклад»	1. Здійснювати системне і безперервне вдосконалення управління змінами 2. Розробити програму кризового управління, спрямовану на мінімізацію слабких сторін закладу та використання сильних сторін для реагування на зовнішні загрози

Це важливо, до прикладу, при прийнятті рішення щодо впровадження дуальної форми освіти. З одного боку, практичне навчання на базі училища, яке здійснюється у виробничих майстернях і начально-практичному центрі, відбувається у суворій відповідності із затвердженою навчальною програмою, яка поєднує загальні навички із специфічними знаннями щодо конкретної професії. Завдяки одержанню технічних навичок навчання у закладі професійно-технічної освіти має на меті надання випускнику закладу прямого виходу на ринок праці. Від роботодавців може бути необхідним лише незначене навчання на робочому місці, і, отже, це може сприйматися як створення стимулів для працевлаштування.

Однак успіх такого навчання в значній мірі залежить від узгодженості навичок, що викладаються в училищі, з вимогами ринку праці, і, отже, вимагає тісної співпраці роботодавців, Центру зайнятості і навчального закладу.

З іншого боку, дуальне професійно-технічне навчання поєднує навчання на робочому місці і навчання на базі училища. Добре продумана та ефективна дуальна освіта дозволяє доповнити технічні навички, характерні для конкретної фірми-працедавця, отримані шляхом навчання на робочому місці, загальними

навичками, які можуть стати у пригоді і іншим роботодавцям у межах конкретної професії. У той час як практичний досвід роботи на підприємстві забезпечить більшу віддачу для практично орієнтованих здобувачів освіти, стандартизовані навчальні програми та іспити використовуються для протидії надмірній спеціалізації та низькому рівню можливості переходу на інше робоче місце.

Таким чином, як стандарти навчання на підприємствах, так і узгодження навичок, які формуються в училищі і на робочому місці, мають бути відпрацьовані і узгоджені через співпрацю з відповідними роботодавцями, Центрами зайнятості, органами управління освітою та навчальними закладами.

3. Максимально широке використання потенціалу організацій-посередників. Посередницькими організаціями для закладу ПТО можуть виступати торгово-промислова палата, певна бізнес-асоціація або неурядова організація, спрямована на розв'язання певних економічних чи соціальних проблем – тобто установи, які здатні об'єднати різні групи стейкхолдерів. У світі організації-посередники активно і результативно виявляють себе у підтримці успішних систем ПТО.

4. Забезпечення довгострокової підтримки програми розвитку. Виробничі та освітні програми закладів профтехосвіти вимагають глибоких зв'язків між промисловістю, урядом та освітніми установами. Оскільки взаєморозуміння, комунікації і відносини між стейкхолдерами, які раніше не були пов'язані між собою, потрібно вибудовувати, підтримувати та забезпечувати ресурсами, для досягнення вагомих результатів може бути необхідно досить багато часу і зусиль.

5. Вдосконалення системи управління та рівня координованості у закладі. Створення та розвиток спроможності адміністрації закладу освіти досягти більшої взаємоузгодженості та більш досконалого рівня загального управління та контролю наглядю призводить також до додаткової ефективності та справедливості в управлінні освітніми та кадровими процесами. Цей крок є особливо важливим в організаціях, які, як і ВХПУ №3, мають жорстко



обмежені ресурси. Тому важливо заохочувати як державних, так і приватних стейкхолдерів керувати системою ПТО як партнери, а не як конкуренти. Для цього необхідний оптимізований розподіл ресурсів, обмін інформацією та регулярний моніторинг і оцінка продуктивності системи. Такий підхід може допомогти створити та підтримувати зв'язки освітніх процесів із потребами роботодавців, а також створити стійкі, довгострокові зв'язки державно-приватного партнерства (Рис. 3.1).

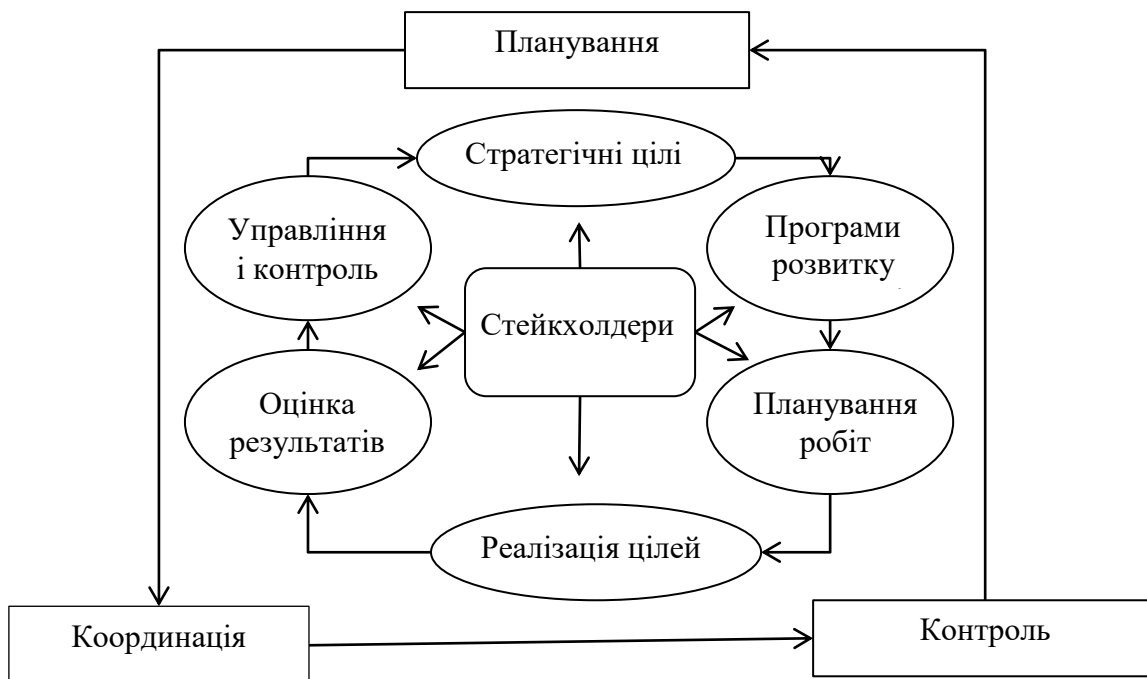


Рис. 3.1. Модель вдосконалення управління ЗПТО

Виходячи з результатів проведеного аналізу сильних та слабких сторін закладу і ключових чинників зовнішнього середовища (із врахуванням сили та ймовірності їх впливу на училище), ми можемо сформулювати пріоритетні цілі розвитку ВХПУ №3 із їх закріпленням за конкретним сектором апарату управління (Табл. 3.2).

Якщо ми проаналізуємо наведені цілі розвитку ВХПУ №3, ми побачимо, що для їх успішної реалізації необхідно виконання трьох передумов:

- односпрямованість цілей;

– залучення і активна участь в їх реалізації учнівської громади і колективу (для того, щоб цілі і прийняті на їх основі рішення поділялися і підтримувалися);

– висока якість освітніх послуг (не лише сам процес навчання, але й його результат для здобувачів освіти - успішне працевлаштування).

Таблиця 3.2

Основні цілі розвитку Вищого художнього професійного училища №3  
м. Івано-Франківська

Управлінська сфера	Цілі розвитку
1. Виробнича робота	1.1. Розширення партнерської бази підприємств-замовників кваліфікованих кадрів 1.2. Ліцензування короткострокових курсів на підготовку незайнятого населення за професією «Верстатник ДОВ» 1.4. Розширення спектру виробничих послуг навчально-практичного центру
2. Навчальна робота	2.1. Впровадження до освітнього процесу інноваційних методів педагогіки 2.2. Розширення застосування STEAM-приймів 2.3. Стимулювання участі педагогів у міжнародних та вітчизняних освітніх проєктах
3. Виробниче навчання	3.1. Оновлення навчальних планів у відповідності до нових професійних стандартів та вимог підприємств-партнерів 3.2. Ініціювання участі учнів і майстрів у конкурсах професійної майстерності 3.3. Розширення дуального підходу в організації освітнього процесу на усі професії
4. Виховна робота	4.1. Розширення зони відповідальності студентського самоврядування 4.2. Ширше залучення учнів до заходів і акцій училища 4.3. Проведення заходів на зміцнення учнівської громади 4.4. Розвиток напрямків позаурочної зайнятості учнів (гуртки, дискусійні клуби, кіноклуб тощо)
5. Методична робота	5.1. Оновлення методичного забезпечення навчальних дисциплін 5.2. Формування електронного репозиторія навчальних матеріалів 5.3. Проведення відкритих занять, майстер-класів для обміну педагогічним досвідом

Управлінська сфера	Цілі розвитку
6. Підвищення кваліфікації педпрацівників	6.1. Стимулювання педагогів до проходження курсів неформальної освіти (особливо із спрямуванням на цифровізацію освіти, методи психологічної допомоги учням у воєнний час тощо) 6.2. Залучення педагогів до участі у міжнародних проектах із можливістю стажування чи підвищення кваліфікації за кордоном
7. Матеріально-технічне забезпечення	7.1. Укладання договори стратегічної співпраці «підготовка кадрів – інвестиції у розвиток» 7.2. Поступово оновлення матеріальної бази навчальних аудиторій і майстерень через участь у регіональних та міжнародних проектах, підготовку заявок на грантову підтримку тощо 7.3. Побудова відкритого спортивного майданчика

У наступній частині роботи ми запропонуємо заходи комунікаційної підтримки розвитку Вищого художнього професійного училища, які, на нашу думку, дадуть змогу сформуванню уособлення програми розвитку і її обличчя для ринку освітніх послуг регіону.

### **3.2. Розробка заходів комунікаційної підтримки розвитку навчального закладу на ринку освітніх послуг**

Проведені нами дослідження зовнішнього середовища функціонування ВХПУ №3 м. Івано-Франківська показали, що ситуація на ринку освітніх послуг є турбулентною і висококонкурентною. Формулюючи ключові цілі розвитку навчального закладу ми говорили про необхідність подолання стереотипу «бурси» - через створення комфортного освітнього середовища і підвищення якості освіти.

Маркетинг і комунікації є ключовими для успіху будь-якої організації. У сфері професійно-технічної освіти вони означають збалансоване розуміння як потреб економіки, так і потреб здобувачів освіти, а також ефективне реагування на ці потреби.

При цьому, ми повинні усвідомлювати, що комунікаційні потоки закладів освіти в останній час пережили суттєві зміни. Якщо раніше вони були зосереджені на внутрішньому середовищі закладу (адміністрація – педагоги – учні), а з зовнішнього середовища охоплювали тільки батьків, то сьогодні зовнішні комунікації і реноме закладу у зовнішньому середовищі набуває надзвичайної ваги.

Щоб досягти цього, потрібне детальне розуміння ринку, який обслуговує ЗПТО. У той же час формування бренду сприяє підвищенню довіри до закладу і просуванню іміджу профтехосвіти в цілому як перспективного вибору кар'єри. Таким чином, ми маємо на меті зміну існуючого у суспільстві стереотипу, який знецінює професійну освіту у порівнянні з вищою і фаховою перед вищою.

Бренд — це ідея, яку люди мають на увазі, коли думають про конкретні продукти, послуги чи заклади, як у практичному, так і в емоційному плані [25]. Отже, брендинг по суті є поєднанням багатьох аспектів і атрибутів, включаючи ім'я, логотип, слоган, кольори, візуальну ідентичність та інформаційний супровід. Дієвий брендинг може відіграти ключову роль для успіху ЗПТО. Переваги брендингу:

- забезпечення чіткої ідентифікації та розпізнання закладу;
- об'єднання колективу закладу та учнівської громади навколо цілей та основних цінностей закладу освіти;
- формування довіри та лояльності до закладу.

Таким чином, ключовими цілями програми розвитку бренду Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська є:

- ріст лояльності споживачів освітніх послуг до закладу;
- збереження і нарощування контингенту здобувачів освіти;
- збереження і підвищення якісного складу колективу училища.

Лояльність клієнтів — це сильне бажання скористатися цією послугою знову, готовність підтримувати підприємства/установи в довгостроковій перспективі [43]. Отже, вірна стратегія брендингу має бути добре побудована і системно працювати для того, щоб споживачі захотіли скористатися освітньою

послугою.

Для досягнення поставлених перед нами цілей необхідно реалізувати наступні кроки:

- сформулювати стратегію підвищення лояльності здобувачів освітніх послуг;
- визначити цільову аудиторію з метою визначення ключових інтересів споживачів освітніх послуг;
- скорегувати сприйняття закладу освіти за допомогою зміни контактних точок училища з зовнішнім середовищем (сайт, сторінки в соцмережах, реклама тощо).

Цільова аудиторія — це той ідеальний споживач освітніх послуг, якого заклад освіти хоче залучити за допомогою комунікаційних і маркетингових зусиль. Знання цільової групи, до якої ЗПТО збирається звертатися, є вирішальним фактором успіху. Адже можна створювати найкреативніші та найдорожчі кампанії, але якщо повідомлення не буде почуто, час, гроші та енергія будуть витрачені дарма.

Таким чином, необхідно визначити різні цільові групи в системі ЗПТО:

1. Внутрішня:
  - 1.1. Працівники та керівники закладу;
  - 1.2. Здобувачі освіти училища;
2. Зовнішня:
  - 2.1. Старшокласники, випускники закладів ЗСО;
  - 2.2. Робітники, підприємці або безробітні, які шукають можливості подальшого навчання або перекваліфікації;
  - 2.3. Випускники закладу;
  - 2.4. Батьки / члени родин;
  - 2.5. Роботодавці, бізнес-асоціації, Центр зайнятості;
  - 2.6. Органи управління освітою;
  - 2.7. ЗМІ тощо.

Одним із способів визначення цільової аудиторії є теорія поколінь, яка

була оприлюднена науковцями В. Штраусом і Н. Хоувом в 1991 р. [48]. Згідно неї, кожне покоління людей має характерні риси характеру і звички. Якщо ми застосуємо цю теорію в контексті ключових цільових аудиторій професійного училища, то одержимо результати, представлені у Табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

## Типи цільових аудиторій ВХПУ №3 (за теорією поколінь)

Характеристика цільової аудиторії	Цільова аудиторія		
	Покоління X (працівники закладу, батьки і члени родин учнів і абітурієнтів)	Покоління Y (працівники закладу, батьки учнів і абітурієнтів, здобувачі освіти)	Покоління Z (абітурієнти)
Роки народження	1963— 1984	1984— 2000	2000 +
Чинники впливу на поведінку	Зростали в часи «холодної війни». Пережили кілька змін суспільно політичних парадигм: «відлига», «застій», «перебудова». Застали часи СРСР, його розпаду і становлення незалежності України, тому пам'ятають як «соціалістичний рай» (безкоштовна освіта, медицина тощо), так і часи дефіциту, безробіття. Багато сімей були неповними, батьки - працюючими.	СРСР або не застали, або погано його пам'ятають. Зростали в період бурхливої інформатизації і розвитку цифрових і мобільних технологій, з дитинства мали доступ до великого обсягу різної, часто контраверсійної інформації.	Цифрові технології є невід'ємними складовими їх життя. Серед засобів масової інформації надають перевагу блогерам (навіть сумнівної компетентності) і стислому, динамічному викладенню змісту (Telegram, TikTok). Були свідками кількох революцій, пандемії, тепер-війни.
Риси характеру	Рано стали самостійними. Налаштовані скептично щодо державних гарантій і будь-якої влади. Користуються інтернет-ресурсами і соціальними	Часто є прихильниками екоактивістів. Часто є веганами або прихильниками ЗСХ. Надають перевагу «життю сьогодні», яскравим і гострим враженням, менш	Відрізняються більшою расовою та культурною толерантністю, ніж будь-яке попереднє покоління. Є активними громадянами, відкрито висловлюють свою

	<p>мережами, але часто не дотримуються інформаційної гігієни. Вірять чуткам, особливо негативного змісту. Цінують можливість вибору. Часто обирають вітчизняний або відомий з молодих років, «перевірений» іноземний продукт. Турбуються про своє здоров'я, але часто займаються самолікуванням.</p>	<p>схильні до накопичення і економії. Часто свідомо або несвідомо є під впливом реклами і обирають брендові продукти. Спорт і мистецтвом займаються в якості хобі. Часто відкидають можливості робити кар'єру з низових ланок – шукають керівні чи офісні посади.</p>	<p>думку. Як споживачі, використовують свої цифрові навички та соціальні мережі, щоб прийняти рішення про покупку. Порівнюють варіанти, читають відгуки, перш ніж прийняти рішення. Вони більше довіряють реальним користувачам, ніж селебрітіс. Є практичними, рано ідуть працювати, щоб мати власні гроші. Часто хочуть мати власний бізнес і працювати «на себе», бо вважають, що це найкращий спосіб бути фінансово забезпеченим.</p>
--	--	---	---

Складено автором за [48]

Базуючись на цьому описі ми можемо сегментувати цільову аудиторію ВХПУ №3 (Табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Сегментування цільової аудиторії Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська

<b>За географічною ознакою</b>			
м. Івано-Франківськ	Інші населені пункти Івано-Франківської ОТГ	Інші населені пункти Івано-Франківської області	Інші області
<b>За демографічною ознакою</b>			
Батьки / інші впливові члени родини	Вік: від 35 до 60 років	Чинники впливу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- вік</li> <li>- рівень доходів</li> <li>- рівень освіти</li> </ul>	

Абітурієнти на базі БЗСО	Вік: від 14 років	Чинники впливу: - місце проживання - рівень доходів - родинний стан (повна/неповна родина)
Абітурієнти на базі ПЗСО	Вік: від 16 років	Чинники впливу: - попередня освіта - місце проживання - рівень доходів - родинний стан (повна/неповна родина)
Здобувачі освіти	Вік: від 15 років	Чинники впливу: - місце проживання (гуртожиток / зйомна квартира/ власне житло) - професія (технічна / художня)
Працівники училища	Вік: від 18 років	Чинники впливу: - посада - освіта - рівень доходів - стаж роботи в закладі

**За психографічними ознаками**

Батьки / інші впливові члени родини	Чинники, викликані потребами: бажання дати дитині освіти	Чинники, викликані ззовні: імідж закладу, розвиток галузі	Чинники, викликані зсередини: власні переваги, інтереси дитини	Інтегровані чинники: бюджетна форма навчання, безоплатне проживання в гуртожитку
Абітурієнти на базі БЗСО	Чинники, викликані потребами: одержати професію/джерело доходу	Чинники, викликані ззовні: родичі, друзі, соцмережі	Чинники, викликані зсередини: бачення майбутньої професії	Інтегровані чинники: стипендіальне забезпечення, гуртки художньої самодіяльності, учнівська громада, участь у творчих конкурсах тощо
Абітурієнти на базі ПЗСО			Чинники, викликані зсередини: бажання самореалізації, швидкого отримання професії	
Здобувачі освіти	Чинники, викликані	Чинники, викликані	Чинники, викликані	



	потребами: одержання професії	ззовні: педагоги, роботодавці	зсередини: зацікавленість у професії, комфортне освітнє середовище	
Працівники училища	Чинники, викликані потребами: стабільний дохід	Чинники, викликані ззовні: адміністрація, стан ринку праці	Чинники, викликані зсередини: особиста мотивація	Інтегровані чинники: карерний ріст, самореалізація
<b>Соціально-економічні ознаки:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий /низький /середній дохід родини</li> <li>– благополучна родина / родина у скрутних обставинах</li> <li>– приналежність до соціально-вразливих категорій</li> <li>– технічна / художня спеціальність</li> <li>– активна / неактивна громадська позиція</li> <li>– позаурочні захоплення</li> </ul>				

Базовою цільовою групою училища є споживачі освітніх послуг - абітурієнти та здобувачі освіти. Батьки і інші члени родини також можуть зіграти вагомую роль у виборі потенційного вступника. Працівники училища, починаючи від технічних працівників до директора закладу, відповідальні за створення умов для залучення потенційних споживачів освітніх послуг. Тому характеристики і інтереси кожної з цільових груп є однаково вагомими для успіху навчального закладу.

Перш ніж ми конкретизуємо типи інформації, які вимагають цільові аудиторії ВХПУ №3, важливо наголосити на рівні якості інформації, яка потрібна споживачам освітніх послуг. На нашу думку, ця інформація має бути вичерпною, щоб запропонувати належну фактологічну базу, підтримати довіру до закладу і протистояти численним стереотипам щодо профтехосвіти в цілому.

Як зазначають працівники закладу, абітурієнти та їх батьки хочуть дізнатися більше про переваги професій та форм навчання, які пропонуються, з точки зору того, як вони покращують шанси на успішне працевлаштування та чи можуть після завершення навчання випускники вступати до ВНЗ. Як

бачимо, цей запит на інформацію містить три аспекти:

Таблиця 3.5

Портфель освітніх послуг ВХПУ №3

Категорія клієнтів	Потреби клієнтів	Незадоволені потреби	Перелік послуг
<b>Здобувачі освіти</b>	Недостатньо практики в реальних умовах	Розвиток навичок, затребуваних роботодавцями	Підбір програм стажування в компаніях і підготовка студентів до проходження відбору на них
<b>Випускники</b>	Працевлаштування за професією  Безперервне навчання	Нестача інформації про робочі місця та умови праці  Нестача інформації про можливості подальшого професійного зростання	Комунікації з роботодавцями, співпраця із службою зайнятості  Співпраця із курсами професійної підготовки і ВНЗ
<b>Учні шкіл</b>	Вибір професії із врахуванням інтересів і здібностей	Відсутність повної інформації про професії і можливості майбутнього кар'єрного розвитку	Дні відкритих дверей, індивідуальні та групові консультації
<b>Роботодавці</b>	Умотивований і готовий до роботи та розвитку працівник	Нестача кваліфікованих кадрів робітничих професій	Комунікації з роботодавцями, налагодження зв'язку «здобувач освіти – роботодавець» впродовж всього циклу навчання
<b>Місцева і державна влада</b>	Каталізація економіки, зупинка відтоку молоді і представників робітничих професій	Брак трудових ресурсів для відбудови і розвитку країни	Підготовка за професіями, найбільш важливими для держави та затребуваними на ринку праці

– інформацію для створення довіри («абітурієнти та їх батьки хочуть дізнатися більше про переваги професій та форм навчання»)

– інформацію для зміцнення довіри до системи профтехосвіти («як вони

покращують шанси на успішне працевлаштування»)

- інформація для розвінчання стереотипів / хибних уявлень («чи можуть після завершення навчання випускники вступати до ВНЗ»).

Далі ми виділимо ще кілька моментів, які підкреслюють тип і важливість інформації, яка потрібна споживачам освітніх послуг:

- інформація про мінімальні вимоги до вступу для майбутніх здобувачів освіти;

- підтвердження безоплатного навчання (бюджетне фінансування), умови отримання стипендії, оплата проживання в гуртожитку, додаткові витрати під час навчання;

- інформація, пов'язана зі структурою програми навчання, обладнанням, яке має училище, і тим, як воно взаємодіє з роботодавцями;

- історії успіху випускників училища;

- розповіді учнів / випускників, які б максимально відверто розповідали про навчання в закладі, проживання в гуртожитку тощо.

Базуючись на цьому, ми можемо класифікувати необхідну інформацію на 4 різні, але взаємопов'язані категорії:

- а) інформація про програми навчання (професії, вимоги до вступу, вимоги по оплаті тощо);

- б) обладнання та засоби, доступні для підвищення ефективності навчання;

- в) стратегічне позиціонування училища на ринку праці;

- г) інформація про те, як випускники минулих років реалізували себе на ринку праці / у своїй професії.

Визначивши тип інформації, який потребують споживачі освітніх послуг, для закладу важливо визначити те джерело, через яке можна отримати доступ до цієї інформації. Дані, представлені працівниками училища, а також типологічні характеристики цільових аудиторій дають змогу говорити про те, що як джерела інформації перевага надається традиційним ЗМІ (телебачення, радіо, Інтернет-ЗМІ) та сучасним (соціальні мережі, Telegram-канали, Tik-Tok).

Однак слід зазначити, що ці звернення до джерел інформації відрізняються в різних регіонах (сільська місцевість, місто). Крім того, джерело інформації є релевантним у тій мірі, в якій воно підходить для конкретного контексту, воно чутливе до статі та віку одержувача, легкістю отримання доступу до нього та рівня сприйняття цього джерела як достовірного.

Таким чином, ми можемо виділити наступні джерела інформації для споживачів освітніх послуг:

1. Інформація через телебачення, друковані матеріали, офіційний сайт і електронні ЗМІ у випадках, коли заклад бере участь у конкурсах, виставках, інших заходах, інформує про значні досягнення тощо;

2. Соціальні медіа є найкращим каналом, який може полегшити маркетингову діяльність, а також є засобом інформування про цікаві, але менш значущі події в закладі;

3. Оскільки більшість представників цільових аудиторій мають мобільні телефони, корисним є використання інформування через Viber-групи або Telegram-канали для надання оперативної інформації щодо навчального процесу або особливостей вступно кампанії;

4. Очні комунікації в форматі діалогу, деколи адміністрація закладу, педагоги, батьки та роботодавці зустрічаються та обговорюють успіхи та проблеми профтехосвіти.

Наведемо ряд пропозицій щодо вдосконалення контактних точок училища з зовнішнім середовищем (сайт, сторінки в соцмережах).

Сайт закладу був створений нещодавно за підтримки програми EU4Skills і сьогодні потребує кількох заходів задля покращення та ефективності даного ресурсу:

- модернізація мобільної версії сайту;
- інталювання кнопки пошуку;
- розширення інформації на вкладках «Наші викладачі» та «Наші професії».

Група закладу в Facebook вимагає оновлення: формування тематичних альбомів з фото- і відеороликами, доповнення сторінки посиланням на Instagram- сторінку і Youtube-канал.

Усі публікації училища повинні створюватися згідно розробленого контент-плану (Табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Контент-план Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська (в розрізі тижня)

Тип	Цільова група	Формат контенту	Назва контенту	День тижня та час						
				Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
Навчальний	17-21 рік	Текст, фото	Як підготуватися до складання НМТ				12:00 Сайт училища			13:00 Facebook
	15—34 роки	Текст, фото	Скласти резюме? Це просто!	15:00 Facebook						12:00 Сайт училища
Брендінговий	15—34 роки	Відео	Промо-ролик професії «Столяр»		16:00 Instagram			15:00 Facebook	12:00 Сайт училища	
			Промо-ролик професії «Флорист»	12:00 Сайт училища		15:00 Facebook		16:00 Instagram		
	Текст, фото	Рекламно-інформаційні матеріали «Вступ-2023»		13:00 Сайт училища		16:00 Instagram		15:00 Facebook		
Новини	15—25 років	Текст, фото	Анонс майстер-класів у ЗСО до Дня матері		15:00 Facebook	12:00 Сайт училища			12:00 Instagram	
	15-25 років	Текст, фото	Медіа-звіт про відвідування здобувачами освіти підприємства сфери деревообробки			16:00 Instagram	15:00 Facebook	17:00 Сайт училища		
Цільовий	15—25 років	Відео	Наші випускники – історії успіху	16:00 Instagram		18:00 Сайт училища				15:00 Facebook

У діджитал-епоху більшість споживачів інформації надають перевагу перегляду відео, а не читанню текстів. Відео може надати концентровану інформацію для тих, хто хоче дізнатися про навчальний заклад. YouTube-канал є легкодоступним для досягнення цієї цілі. Цей ресурс можна використовувати для роликів з повсякденного життя училища, цікавих занять, репетицій гуртків тощо. На відміну від інших платформ на цьому каналі використання відео є практично необмеженим.

Також варто приділити увагу сувенірній продукції, яка може бути використана з різними цілями: від реклами училища до заохочення учнів.

Виходячи з аналізу особливостей освітньої і комунікаційно діяльності закладу освіти, нами запропоновано план комунікаційної підтримки розвитку училища на ринку освітніх послуг (Табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## План комунікаційної підтримки розвитку ВХПУ №3 на ринку освітніх послуг

Складові плану комунікаційної підтримки		Терміни реалізації
<b>Етап 1. Аналіз позицій ВХПУ №3 на ринку освітніх послуг</b>		<b>01.05.23 - 01.06.23</b>
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні і технологічні чинники впливу на заклад	
SWOT-аналіз	Сильні і слабкі сторони закладу, загрози і можливості зовнішнього середовища	
Точки взаємодії	Сайт закладу, соціальні мережі, рекламні матеріали, атрибутика, особисті зустрічі	
Необхідність впровадження програми	Необхідність збереження і збільшення континенту, залучення і утримання кваліфікованих педагогів, покращення іміджу закладу	
<b>Етап 2. Визначення бажаного результату</b>		<b>01.07.23 – 01.08.23</b>
Мета програми	Підвищення лояльності до закладу освіти, збереження педагогічного складу, збільшення кількості абітурієнтів у 2024 році	
Цільова аудиторія	Батьки (від 35 до 60 років) – фактор впливу Абітурієнти (від 14 років) – потенційні споживачі освітніх послуг Здобувачі освіти на базі БЗСО (від 15 років) – споживачі освітніх послуг Здобувачі освіти на базі ПЗСО (від 17 років) – споживачі освітніх послуг Колектив училища (від 18 років) – фактор впливу	

Складові плану комунікаційної підтримки		Терміни реалізації
Завдання	1. Розробка стратегії підвищення лояльності клієнтів 2. Рекомендації щодо підвищення ефективності впливу контактних точок училища (сайт, соціальні мережі тощо) 3. Опис плану реалізації програми підтримки розвитку	
<b>Етап 3. Опис програми підтримки розвитку</b>		<b>05.08.23 –25.08.23</b>
План реалізації програми просування на 2023-2024 навчальний рік		
Етап реалізації програми	Мета етапу	Терміни реалізації
Оновлення ради учнівського самоврядування	Підвищення рівня залученості учнів у життя закладу, підвищення рівня лояльності і активності учнів	Вересень-жовтень 2023
Проведення заходів із залученням учнівського самоврядування та гуртків художньої самодіяльності	Популяризація закладу, привернення уваги потенційних абітурієнтів	Впродовж року
Вдосконалення контактних точок училища (сайт, сторінки в соцмережах)	Інформаційна, рекламна, мотивуюча	Жовтень-листопад 2023
Проведення зустрічей здобувачів освіти з потенційними роботодавцями	Профорієнтація, підвищення мотивованості до професійного вдосконалення	Впродовж року
Проведення профорієнтаційних зустрічей з потенційними вступниками	Профорієнтація, інформування,	Березень 2024
Проведення конкурсів «Кращі за професією»	Підвищення мотивованості і лояльності здобувачів освіти, інформування потенційних вступників	Лютий – квітень 2024
Розробка сету фірмової атрибутики	Підвищення престижності навчального закладу	Березень – квітень 2024

Таким чином, нами запропоновано програму комунікаційної підтримки розвитку ВХПУ №3 з урахуванням особливостей навчального закладу, а також можливостей і загроз, які існують на сучасному ринку освітніх послуг.

### Висновки до розділу 3

Базуючись на проведеному нами аналізі діяльності навчального закладу, ми змогли виділити основні переваги та недоліки організації, а також

стратегічні напрямки реагування на виклики і можливості зовнішнього середовища. Також нами було сформульовано пріоритетні цілі розвитку ВХПУ №3 із їх закріпленням за конкретним сектором апарату управління.

На основі аналізу були визначені цілі та завдання училища на даному етапі його розвитку, визначені ключові групи стейкхолдерів і цільової аудиторії. Виходячи з цього, ми розробили портфель освітніх послуг закладу.

Головним завданням ВХПУ №3 є підвищення престижності професійної освіти в цілому і навчального закладу, зокрема, що можливо через ріст лояльності як здобувачів освіти, так і колективу закладу. Для більшої результативності ми вважаємо за необхідне посилити активність учнівської громади, залучення її представників до прийняття рішень і профорієнтаційної роботи.

Були зроблені рекомендації щодо підвищення ефективності контактних точок училища (сайт, соціальні мережі тощо). Зокрема, для підвищення ефективності сайту пропонується створення його для мобільної версії, інсталювання кнопки пошуку, розширення контенту розділів «Наші викладачі» та «Наші професії». З метою впорядкування і підвищення рівня інформативності публікацій у соціальних мережах розроблено зразок контент-плану, який дозволяє збалансовувати обсяги і зміст інформації, що подається.

Таким чином, розроблена програма комунікаційної підтримки розвитку ВХПУ №3 на ринку освітніх послуг враховує специфіку навчального закладу і дозволить йому підвищити свою впізнаваність серед представників цільових аудиторій, підвищити рівень лояльності споживачів освітніх послуг і хоча б частково здолати негативні стереотипи, що існують відносно профтехосвіти у суспільстві.



## ВИСНОВКИ

Метою кваліфікаційної роботи було визначено дослідження теоретичних аспектів управління розвитком навчального закладу та формулювання напрямів їх вдосконалення.

Підсумовуючи проведені дослідження ми можемо зробити низку висновків:

1. Розглянуто сутність та основні напрямки управління сферою освіти. Зокрема, систему освіти охарактеризовано як сукупність механізмів, які забезпечують практично реалізацію державних освітніх стандартів через мережу закладів освіти. Сутність управління сферою освіти визначено як комплексну систему координації та організації всіх аспектів навчально-виховного процесу з метою забезпечення якісної та ефективної освіти для всіх громадян.

2. Досліджено понятійний апарат управління розвитком закладу освіти. Сутність професійного управління розвитком закладом освіти розкрив через сутнісну характеристику обидвох складових – термінів «розвиток» та «управління». Підкреслено комплексність процесу управління закладом освіти, який полягає у взаємодії різних аспектів, спрямованих на досягнення високої якості навчання та розвитку учнів і забезпечить розвиток самого закладу освіти.

3. Охарактеризовано методики аналізу стану розвитку закладу освіти. Рідкреслено, що результативність може бути досягнуто через комплексне поєднання різних аналітичних методів, що дозволить оцінити поточний стан діяльності закладу освіти, порівняти його з попередніми періодами, визначити динаміку розвитку і перспективні його напрямки.

4. Охарактеризовано освітню діяльність закладу професійно-технічної освіти «Вище художнє професійне училище №3 м. Івано-Франківська». Впродовж понад 76 років своєї діяльності навчальному закладу вдалося зайняти міцні позиції на ринку освітніх послуг в сфері підготовки кваліфікованих робітників. Завдяки акредитації програм підготовки фахових молодших

бакалаврів, училище долучилося до переліку закладів фахової передвищої освіти, хоча, через недосконалість законодавства, не має відповідного чітко визначеного статусу. ВХПУ №3 впродовж останніх років стабілізувало ситуацію із контингентом здобувачів освіти, завдяки міцним зв'язкам із працедавцями та високому якісному рівню освітніх послуг досягає високих показників працевлаштування своїх випускників, що є головною метою і найкращою характеристикою закладу професійно-технічної освіти.

5. Проаналізували стан середовища функціонування закладу професійно-технічної освіти як чинника впливу на можливості його розвитку. Використавши інструменти PEST-аналізу було проведено оцінку найбільш впливових чинників та характеру їх впливу на діяльність і потенціал розвитку ВХПУ №3.

6. Дали оцінку діючої системи управління ВХПУ №3 м. Івано-Франківська та можливостей його ефективного розвитку. Провели аналіз динаміки чисельності кадрового складу училища та його якісних характеристик. Для оцінки особливостей системи управління закладом, його сильних і слабких сторін ми застосували SWOT-аналіз.

7. Сформулювали стратегічні напрями розвитку закладу профтехосвіти. Оцінивши ключові чинники зовнішнього середовища, загрози і можливості, які вони надають, а також ті сильні і слабкі сторони, які характеризують діяльність закладу в даний час, нами було запропоновано матрицю альтернативних шляхів розвитку ВХПУ №3 і перелік пріоритетних цілей розвитку ВХПУ №3 із їх закріпленням за конкретним сектором апарату управління.

8. Розроблено програму комунікаційної підтримки розвитку ВХПУ №3 на ринку освітніх послуг, яка враховує специфіку навчального закладу і дозволить йому підвищити свою впізнаваність серед представників цільових аудиторій, підвищити рівень лояльності споживачів освітніх послуг і хоча б частково здолати негативні стереотипи, що існують відносно профтехосвіти у суспільстві. Для сегментування цільової аудиторії навчального закладу нами

було використано теорію поколінь Штрауса-Хоува. З метою впорядкування і підвищення рівня інформативності публікацій у соціальних мережах розроблено зразок контент-плану, який дозволяє збалансувати обсяги і зміст інформації, що подається.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2014. № 37-38. Ст.2004
2. Про дошкільну освіту : Закон України від 11.07.2001 р. № 2628-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 49. Ст.259.
3. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. № 38-39. Ст.380.
4. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР (в редакції від 06.05.2023 р.). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 30.08)
5. Про затвердження Положення про заклад дошкільної освіти : Постанова КМУ від 12.03.2003 р. № 305. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення 26.08.2023)
6. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки : Розпорядження КМУ від 09.12.2021 р. № 1619-р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1619-2021-%D1%80#Text>.
7. Про затвердження переліку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, на базі яких у 2021 році будуть створені навчально-практичні центри сучасної професійної (професійно-технічної) освіти за рахунок коштів державного бюджету : Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.07.2021 р. № 846. *Вище художнє професійну училище №3 м. Івано-Франківська*. URL: <https://vxpu-3.if.ua/wp-content/uploads/2021/10/nakaz.pdf> (дата звернення 31.08)
8. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 30.11.2020 р. № 1480.

*Освіта*. URL: [https://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/77685/](https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/77685/) (дата звернення 25.08.2023)

9. Про затвердження форм державної статистичної звітності з питань професійно-технічної освіти та інструкцій щодо їх заповнення : Наказ Державного комітету статистики України, Міністерства освіти і науки України від 03.08.2000 р. N 259/364. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0532-00#Text> (дата звернення 05.09)

10. Класифікатор професій ДК 003:201 : Наказ Держспоживстандарт України від 28.07.2010 р. № 327. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.

11. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі. К. : Школяр, 2000. 191с.

12. Васильєв І.Б. Педагогічне проектування професійно-технічних закладів освіти нового типу. *Професійна освіта: теорія і практика*. 1998. № 1. С. 43-52.

13. Гришук Ю. Визначення професійної освіти і навчання: сучасні акценти. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2014. Випуск 4. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/9014/1/Hryshchuk%20YV\\_OSV.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/9014/1/Hryshchuk%20YV_OSV.pdf)

14. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент : навч. посібник. К.: Главник, 2006. 144 с.

15. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті. К.: Шкільний світ, 2007. 120 с.

16. Демчук В.С. Основи освітнього менеджменту. К.: Ленвіт, 2007. 263 с.

17. Десятов Т. М. Стратегічні напрями реформування педагогічної освіти і моделей модернізації управління освітою в зарубіжних країнах. *Вісник Черкаського університету*. 2016. № 12. С. 48-56.

18. Дуб А. Р. Напрями підтримки розвитку професійно-технічної освіти в контексті сучасних і перспективних викликів ринку праці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №11. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2021/36.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/11_2021/36.pdf)

19. Заклади професійної (професійно-технічної) освіти (1990-2022). *Державна служба статистики України*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/osv/osv\\_rik/zpto\\_90\\_22\\_ue.xlsx](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/osv/osv_rik/zpto_90_22_ue.xlsx) (дата звернення 28.08)

20. Заклади загальної середньої освіти Івано-Франківської області (1995-2022). *Головне управління статистики в Івано-Франківській області*. URL: [https://ifstat.gov.ua/EX\\_IN/O2.HTM](https://ifstat.gov.ua/EX_IN/O2.HTM) (дата звернення 03.09)

21. Заклади професійної (професійно-технічної) освіти Івано-Франківської області (1990-2022). *Головне управління статистики в Івано-Франківській області*. URL: [https://ifstat.gov.ua/EX\\_IN/O3.HTM](https://ifstat.gov.ua/EX_IN/O3.HTM) (дата звернення 03.09)

22. Захарін С.В. Аналітичне оцінювання організаційно-економічних та фінансових умов розвитку системи вищої освіти України. *Економічний вісник університету*. 2013. № 20. С. 157-165.

23. Керування. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Керування> (дата звернення 28.08.2023)

24. Ковтунець В., Лондар С., Мельник С. Вимоги ринку праці України до освіченості працівників. *Освітня аналітика України*. 2021. № 4(15). URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/1\\_Kovtunets\\_Ko\\_415\\_2021\\_5\\_20.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/1_Kovtunets_Ko_415_2021_5_20.pdf)

25. Козаченко О. Формування бренду закладів вищої освіти: роль соціологічних досліджень. *Вісник Львівського університету*. 2022. Випуск 16. С. 111-118.

26. Леснікова М. В. Розвиток регіональних систем професійної (професійно-технічної) освіти. *Освітня аналітика України*. 2021. № 5 (16). URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/6\\_Lesnikova\\_516\\_2021\\_79-90.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/6_Lesnikova_516_2021_79-90.pdf)

27. Линьов К., Редько С. Автономія закладів освіти та її вплив на якість управління освітою столиці: звіт за результатами аналітичного дослідження. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2021. 44 с.

28. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Основа, 2007. 448 с.

29. Мартинова О.В. Сутність розвитку підприємства, його види та форми. *Publishing house Education and Science s.r.o.* URL: [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/77178.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/77178.doc.htm) (дата звернення 26.08.2023)

30. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика / С. Г. Натрошвілі. К.: КНУТД, 2015. 320 с.

31. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник. *Міністерство освіти і науки України.* URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitics.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf>

32. Офіційний сайт Вищого художнього професійного училища №3 м. Івано-Франківська. *Вище художнє професійну училище №3 м. Івано-Франківська.* URL: <https://vxru-3.if.ua/> (дата звернення 02.09)

33. Офіційний сайт Міністерства освіти та науки України. *Міністерство освіти та науки України.* URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення 25.08)

34. Павлик Н. В. Дослідження впливу психологічного здоров'я педагога на психологічну готовність до професійної діяльності. *Освітня аналітика України.* 2023. № 1 (22). URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/7\\_Pavlyk\\_122\\_2023\\_93-107.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/7_Pavlyk_122_2023_93-107.pdf)

35. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

36. Попова В. В., Попов В. Ю. Освіта як суб'єкт ринку праці України в період воєнного стану. *Освітня аналітика України.* 2023. № 2 (23). URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/1\\_Popova\\_Popov\\_223\\_2023\\_5-20.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/1_Popova_Popov_223_2023_5-20.pdf)

37. Рогів М.О., Баран Р.Я. Основні поняття та сутність розвитку як наукового терміну / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні детермінанти соціально-економічного розвитку», 18 травня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 126-128.

38. Рогів М.О., Баран Р.Я. Основні поняття управління розвитком закладу освіти / Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Актуальні проблеми глобалізованого світу», 19 жовтня 2023 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2023. С. 127-129.

39. Розвиток. *Вікіпедія*. [https://uk.wikipedia.org/wiki/Розвиток\\_](https://uk.wikipedia.org/wiki/Розвиток_) (значення) (дата звернення 26.08.2023)

40. Романенко Є.О., Жукова І.В., Пономаренко Т.В. Основи управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2019. № (1(3)). С. 164-174.

41. Самойленко О. А., Дубасенюк О. А., Левченко С. В. Особливості реалізації програм розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти. *Професійна (професійно-технічна) освіта*. 2021. №1 (12). URL: [https://science.iea.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/05/6\\_Samoilenko\\_Ko\\_112\\_2021\\_81\\_92.pdf](https://science.iea.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/05/6_Samoilenko_Ko_112_2021_81_92.pdf)

42. Соловійова Т. Професійна освіта в Україні: історія становлення та розвитку. Професійна освіта: методологія, теорія та технології. 2015. Вип. 1. С. 161–171.

43. Чаплінський Ю., Бозуленко О. Інструменти PR у реалізації програми лояльності до бренду підприємства. *Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності*. 2022. Випуск IV (88). С. 55-65

44. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 689-698.

45. Шершньова З.Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. № 3 (109). Т.1. С. 137-141.



46. Як фінансова автономія закладів освіти впливає на якість освіти та збір коштів із батьків. *Освітній омбудсмен України*. URL: <https://eo.gov.ua/yak-finansova-avtonomiia-zakladiv-osvity-vplyvaie-na-iajist-osvity-ta-zbir-koshtiv-iz-batkiv/2021/12/20/> (дата звернення 26.08.2023)

47. Equity in school education in Europe. *Official website of the European Union*. URL: [https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a18e3a88-1e4d-11eb-b57e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-170147202?fbclid=IwAR0yG6FCrmimTkcU5EgxFH0g5LBsds\\_ITy1yqOhAhcuZkiWrgVjNnfekLAE](https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a18e3a88-1e4d-11eb-b57e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-170147202?fbclid=IwAR0yG6FCrmimTkcU5EgxFH0g5LBsds_ITy1yqOhAhcuZkiWrgVjNnfekLAE) (дата звернення 26.08.2023)

48. Howe N. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New-York: HarperCollins, 1992. 544 p. URL: [https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+Strauss+%26+Neil+Howe\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/GenerationsTheHistoryOfAmericasFuture1584To2069ByWilliamStraussNeilHowe/Generations+The+History+of+America%27s+Future%2C+1584+to+2069+by+William+Strauss+%26+Neil+Howe_djvu.txt)

49. Recommendation concerning technical and vocational education and training (TVET) – 2015. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. URL: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245178\\_\\_](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245178__) (дата звернення 27.08)

50. Participation in formal technical and vocational education and training programmes worldwide: An initial statistical study. *UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training*. URL: [https://unevoc.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/pubs/UNEVOC\\_UIS\\_Report.pdf](https://unevoc.unesco.org/fileadmin/user_upload/pubs/UNEVOC_UIS_Report.pdf) (дата звернення 27.08)

51. PEST-аналіз. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз> (дата звернення 28.08.2023)

52. SWOT-аналіз. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз> (дата звернення 28.08.2023)