В.О. Радкевич, А.М. Гуржій,
М.А. Пригодій, Г.М. Романова, Л.О. Базиль

ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Київ – 2026

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

В. О. Радкевич, А. М. Гуржій, М. А. Пригодій, Г. М. Романова, Л. О. Базиль

ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Методичний посібник

Київ – 2026

УДК 377.091.113:005

Р 15

Рекомендовано до видання
Вченою радою Інституту професійної освіти
Національної академії педагогічних наук України
(протокол № 7 від 29 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Артюшина Марина Віталіївна, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки та психології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;
Герлянд Тетяна Миколаївна, доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник, завідувач відділу змісту і технологій професійної освіти Інституту професійної освіти НАПН України.

Радкевич В. О., Гуржій А. М., Пригодій М. А., Романова Г. М., Базиль Л. О.

Р 15 **Технології підвищення ефективності управління закладом професійної освіти** : методичний посібник. Київ : Інститут професійної освіти НАПН України, 2026. 158 с.

У методичному посібнику представлено систему практичних управлінських інструментів для керівників закладів професійної освіти, які забезпечують реалізацію положень Закону України «Про професійну освіту» в умовах розширеної автономії та обмежених ресурсів. Проаналізовано нормативно-правові основи функціонування закладу професійної освіти; представлено ефективні технології стратегічного управління для забезпечення якості освіти; висвітлено можливості використання цифрових технологій і штучного інтелекту в управлінні, а також підходи до розвитку партнерства з роботодавцями, налагодження проєктної та грантової діяльності. Кожний розділ містить практичні кейси, алгоритми дій, шаблони документів для безпосереднього використання в управлінській діяльності.

Посібник адресовано керівникам, їх заступникам, засновникам та членам наглядових рад закладів професійної освіти, фахівцям органів управління освітою. Він буде корисним також методистам, викладачам, старшим майстрам, майстрам виробничого навчання та іншим педагогічним працівникам; слухачам курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти; здобувачам вищої освіти спеціальностей А5 «Професійна освіта» та А1 «Освітні, педагогічні науки».

УДК 377.091.113:005

https://doi.org/10.5281/zenodo.21946090

© Радкевич В. О., Гуржій А. М., Пригодій М. А., Романова Г. М., Базиль Л. О., 2026
© Інститут професійної освіти НАПН України, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 5

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ 9

1.1. Сучасні виклики розвитку професійної освіти 9

1.2. Законодавче забезпечення діяльності закладу професійної освіти 13

1.3. Принципи ефективного управління закладом професійної освіти 18

1.4. Компетентності сучасного керівника закладу професійної освіти 21

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ 30

2.1. Формування стратегії розвитку закладу професійної освіти 30

2.2. SWOT-аналіз діяльності закладу професійної освіти 35

2.3. Управління змінами 39

2.4. Управління ризиками 42

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ 50

3.1. Внутрішня система забезпечення якості професійної освіти 50

3.2. Управління освітніми програмами 55

3.3. Моніторинг якості підготовки здобувачів професійної освіти 60

3.4. Використання цифрових технологій 64

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ 71

4.1. Кадрова політика 71

4.2. Мотивація працівників 74

4.3. Управління професійним розвитком педагогів 77

4.4. Управління командою 82

РОЗДІЛ 5. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ 89

5.1. Цифрова трансформація управління закладом професійної освіти..... 89

5.2. Використання штучного інтелекту керівником 93

5.3. Автоматизація управлінських процесів 97

5.4. Аналітика даних для прийняття управлінських рішень..... 100

РОЗДІЛ 6. ПАРТНЕРСТВО, ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ 109

6.1. Співпраця з роботодавцями 109

6.2. Проєктна діяльність 113

6.3. Грантова діяльність 117

6.4. Маркетинг освітніх послуг 120

ВИСНОВКИ..... 128

ДОДАТКИ..... 131

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 152

ПЕРЕДМОВА

Система професійної освіти України перебуває у стані глибокої трансформації. Ухвалення Закону України «Про професійну освіту» від 21.08.2025 № 4574-IX започаткувало комплексне реформування галузі, спрямоване на її адаптацію до сучасних соціально-економічних викликів та використання європейських підходів до управління. Закон змінив типологію закладів професійної освіти, статус здобувачів освіти, механізми фінансування та управління; розширив академічну, організаційну та фінансову автономію закладів професійної освіти, визначив необхідність створення наглядових рад за участю роботодавців. Реалізація положень Закону здійснюватиметься поетапно до 2030 року, тому саме найближчі роки стануть визначальними для формування нової моделі функціонування закладів професійної освіти. У цей період ефективність управлінських рішень значною мірою визначатиме конкурентоспроможність, фінансову стійкість і перспективи розвитку закладів.

В умовах повномасштабної війни, безпекових обмежень освітнього процесу, демографічного спаду, зростання внутрішньої та зовнішньої міграції населення, а також наявного гострого дефіциту кваліфікованих робітників для відновлення економіки суттєво ускладнена діяльність закладів професійної освіти. Тому традиційні адміністративні моделі управління, орієнтовані переважно на виконання доведених показників, уже не забезпечують необхідної результативності.

Міністерство освіти і науки України визначає сучасного керівника як антикризового менеджера, здатного мислити стратегічно, ухвалювати рішення на основі аналізу даних, ефективно управляти ресурсами, залучати позабюджетне фінансування, розвивати партнерства з бізнесом і місцевими громадами, а також забезпечувати інноваційний розвиток закладу професійної освіти.

Водночас система підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів для закладів професійної освіти не враховує сучасних викликів. У наукових і методичних виданнях висвітлюються загальні засади освітнього менеджменту, недостатня увага надається практичним інструментам, що можуть бути безпосередньо використані керівниками в умовах реформування галузі. Саме цю прогалину покликаний заповнити пропонований методичний посібник, у якому систематизовано сучасні технології управління закладом професійної освіти, практичні рекомендації, алгоритми дій та інструменти прийняття ефективних управлінських рішень з урахуванням нових законодавчих вимог і сучасних викликів розвитку професійної освіти.

Мета та завдання методичного посібника

Мета посібника – забезпечити керівників закладів професійної освіти системою практичних управлінських інструментів, що дають змогу результативно діяти в умовах реформи.

Відповідно до мети визначено такі завдання:

- розкрити зміст сучасної нормативно-правової бази діяльності закладу професійної освіти;
- запропонувати технології стратегічного управління, зокрема інструменти аналізу освітнього середовища, планування, управління змінами та ризиками;
- описати механізми функціонування внутрішньої системи забезпечення якості професійної освіти та моніторингу результатів підготовки фахівців;
- розкрити інструменти кадрової політики, мотивації, професійного розвитку педагогів і формування управлінської команди;
- окреслити можливості використання цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінській діяльності;
- систематизувати підходи до розвитку партнерства з роботодавцями, налагодження проєктної та грантової діяльності, здійснення маркетингу освітніх послуг.

Цільова аудиторія

Посібник адресовано керівникам, їх заступникам, засновникам та членам наглядових рад закладів професійної освіти, фахівцям органів управління освітою. Він буде корисним також методистам, викладачам, старшим майстрам, майстрам виробничого навчання та іншим педагогічним працівникам; слухачам курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти; здобувачам вищої освіти спеціальностей А5 «Професійна освіта» та А1 «Освітні, педагогічні науки».

Як працювати з посібником

Кожний розділ побудовано за єдиною структурою: теоретичне обґрунтування – практичний інструмент – приклад застосування – завдання для самоконтролю. Матеріал можна опрацьовувати послідовно або звертатися до окремих розділів відповідно до поточного управлінського завдання.

Наскрізною лінією змісту методичного посібника є дотримання такої логічної послідовності: «дані – аналіз – рішення – повторне вимірювання». Він однаково працює у стратегуванні, забезпеченні якості освіти, кадровій політиці та маркетингу, тому розділи пов’язані між собою перехресними посиланнями: інструменти, запропоновані в одному з них, застосовуються в наступних.

Практичні кейси в посібнику побудовано на узагальненому досвіді закладів професійної освіти. Наведені в них цифри слугують ілюстрацією логіки управлінських рішень, а не статистичними даними конкретного закладу.

Алгоритми дій, матриці та шаблони, вміщені в тексті й додатках, призначені для безпосереднього використання: їх можна роздрукувати, адаптувати під потреби закладу та застосовувати в роботі управлінської команди. Орієнтуватися у структурі допомагає система умовних позначень.

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС

Управлінська ситуація із практики закладів професійної освіти та її розбір.

АЛГОРИТМ ДІЙ

Перелік позицій для самоперевірки – можна роздрукувати й використовувати як робочий інструмент.

ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ

Шаблон, алгоритм або матриця, готові до застосування у закладі освіти.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ

Понятєвий апарат розділу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Завдання для самостійного опрацювання матеріалу розділу.

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ

Застереження, нормативна вимога або типова помилка.

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ОПАНУВАВШИ ЦЕЙ РОЗДІЛ, ВИ ЗМОЖЕТЕ

- орієнтуватися у ключових викликах розвитку професійної освіти в Україні;
- застосовувати норми чинного законодавства в управлінській діяльності;
- визначати принципи ефективного управління закладом професійної освіти;
- оцінювати власний рівень сформованості управлінських компетентностей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА РОЗДІЛУ

автономія закладу освіти, управлінська компетентність, професійна освіта, суб'єктність керівника, нормативно-правова база

1.1. Сучасні виклики розвитку професійної освіти

Професійна освіта в Україні впродовж останнього десятиліття перебуває у стані глибокої трансформації. Змінюються не лише назви й організаційно-правові форми закладів – змінюється сама модель відносин між закладом освіти, здобувачем, роботодавцем і державою. Керівник, який очолює заклад професійної освіти у сучасних умовах, працює в іншій системі координат, ніж його попередник п'ять років тому: замість виконання доведених згори планів він відповідає за спроможність закладу освіти самостійно знаходити своє місце на ринку освітніх послуг і ринку праці.

Виклики, що визначають основні напрями діяльності керівника, структуровано за шістьма групами. Кожна з них потребує окремих управлінських відповідей, але всі вони взаємопов'язані: спроба розв'язати одну проблему ізольовано, зазвичай, загострює інші.

Безпекові та демографічні виклики

Повномасштабна війна змінила географію та режим роботи закладів професійної освіти. Частина закладів зруйнована або перебуває на тимчасово окупованих територіях, частина – переміщена, значна частина працює в умовах постійних повітряних тривог. Освітній процес у більшості регіонів організовано у змішаному або дистанційному форматі, що для професійної освіти є набагато складнішим завданням, ніж для загальної середньої: виробниче навчання й практику неможливо повноцінно провести онлайн.

Одночасно зменшується кількість абітурієнтів до закладів професійної освіти, що спричинено скороченням випускників загальноосвітніх шкіл, виїздом родин за кордон тощо. Зростає конкуренція між закладами освіти за здобувача навіть у тих регіонах, де раніше набір відбувався майже автоматично. Для керівника закладу професійної освіти це означає перехід від пасивного очікування вступників до організації системної профорієнтаційної та маркетингової роботи педагогічного колективу.

Економічні виклики та дефіцит кваліфікованих кадрів

Ринок праці подає системі професійної освіти суперечливі сигнали. З одного боку, дефіцит кваліфікованих робітників став критичним: за оцінками галузевих асоціацій, близько 70 % будівельних компаній заявляють про нестачу кадрів. З іншого боку, структура попиту змінюється швидше, ніж заклади встигають оновлювати освітні програми: зростає потреба у фахівцях для відбудови, енергетики, оборонно-промислового комплексу, транспортної інфраструктури.

Показники результативності підготовки фахівців при цьому загалом позитивні: понад 65 % випускників закладів професійної освіти працевлаштовуються. Водночас зумовлюється необхідність врахування потреб ринку праці в сучасних професійних кваліфікаціях та перегляду освітніх програм.

Інституційні виклики: нормативно-правова база

Ухвалення Закону України «Про професійну освіту» 21 серпня 2025 року № 4574-IX започаткувало найбільш масштабну інституційну трансформацію галузі. Заклади змінюють тип і організаційно-правову

форму, здобувачі освіти набувають статусу студентів, запроваджуються наглядові ради за участю роботодавців, незалежні кваліфікаційні центри, студентський трудовий договір і нові механізми фінансування. Реформа розгортається поетапно – до 2030 року, – і кожен її етап потребує від керівника закладу професійної освіти заздалегідь підготовлених управлінських рішень.

Ключова зміна в діяльності управлінця полягає у зміні алгоритму дій: від виконання рішень, сформованих переважно на зовнішньому рівні, до самостійного управління ресурсами та результатами діяльності закладу. Якщо раніше такі параметри, як штатний розпис, тарифікація, обсяг фінансування, структура та перелік професій, значною мірою визначалися зовнішніми нормативними й адміністративними рішеннями, то сьогодні дедалі більша частина цих питань належить до компетенції самого закладу професійної освіти. Це означає, що управлінська автономія закладу перетворюється на конкретну практичну відповідальність керівника: за обґрунтованість кадрових і фінансових рішень, ефективність використання ресурсів, відповідність структури закладу реальним потребам здобувачів професійної освіти та роботодавців, а зрештою – за якість і результативність освітньої діяльності. Тому автономія сама по собі не гарантує успішності. Її ефективність залежить від управлінської спроможності керівника закладу професійної освіти аналізувати ситуацію, прогнозувати потреби, приймати самостійні рішення, оцінювати їх наслідки та своєчасно коригувати управлінські дії. Отже, сучасний управлінець має не лише користуватися наданими повноваженнями, але й забезпечувати їх перетворення на конкретні результати розвитку закладу.

Ресурсні та фінансові виклики

Перехід до нових моделей фінансування – формульного та шляхом закупівлі освітніх послуг за договором – змінює логіку планування. Обсяг коштів дедалі більше залежить від результату: кількість присвоєних кваліфікацій, працевлаштування випускників, відповідність підготовки потребам регіонального ринку праці. Органи місцевого самоврядування отримують право визначати пріоритетні професії.

Водночас бюджетні ресурси залишаються обмеженими, а матеріально-технічна база багатьох закладів професійної освіти потребує модернізації. Часткову відповідь дає залучення позабюджетних коштів: лише у 2025 році міжнародні партнери інвестували в українську професійну освіту близько 157 млн грн. Проте ці кошти надходять не автоматично – їх отримують заклади, керівники яких володіють компетентностями з проєктного менеджменту і організації грантової діяльності.

Кадрові виклики

Старіння педагогічного колективу, відтік досвідчених кваліфікованих майстрів виробничого навчання у виробничий сектор і за кордон, невідповідність сучасного обладнання і технологій на підприємствах матеріально-технічному оснащенню навчальних майстерень, в яких здійснюється виробниче навчання і практика студентів. Ключовими інструментами розв'язання цих викликів є запровадження дуальної форми здобуття професійної освіти, організація стажування педагогів на виробництві, залучення фахівців-практиків до освітнього процесу та наставництва.

Іміджеві виклики

Попри об'єктивно високий рівень працевлаштування випускників закладів професійної освіти, панівною залишається суспільна думка про непрестижність робітничих професій, тому значна частина батьків і випускників закладів загальної середньої освіти й досі розглядають здобуття професійної освіти як «запасний варіант». Зміна такого світоглядного стереотипу – завдання не лише державної інформаційної політики, а й кожного окремого закладу професійної освіти, який популяризує свої результати підготовки фахівців для сучасного ринку праці, історії успіху випускників, налагоджує партнерство з бізнесом та міжнародними організаціями.

Висновок

Виявлені виклики мають спільний знаменник: жоден із них не розв'язується в режимі поточного адміністрування. Вони потребують стратегічного планування, роботи з даними, розвитку партнерства та

готовності керівника ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Саме тому сучасна управлінська роль директора закладу професійної освіти дедалі частіше описується не як «керівник установи», а як «менеджер з розвитку закладу професійної освіти» – і подальші розділи посібника присвячено інструментам, які сприяють успішному виконанню цієї ролі.

1.2. Законодавче забезпечення діяльності закладу професійної освіти

Правове поле діяльності закладу професійної освіти має чітку ієрархічну структуру. Розуміння цієї ієрархії убезпечує керівника від двох поширених помилок: спроби врегулювати локальним актом питання, що належать до компетенції вищого рівня, і, навпаки, очікування «вказівки згори» там, де рішення давно віднесено до автономії закладу.

Ієрархія нормативно-правових актів

Керівнику закладу професійної освіти важливо розуміти ієрархію нормативно-правових актів та їх юридичну силу. Це визначає пріоритетність правових норм, порядок розроблення локальних документів і законність управлінських рішень, забезпечуючи правову визначеність та ефективне функціонування закладу в умовах реформ.

- Конституція України – закріплює право на освіту та загальні засади її доступності;
- закони України: «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII; «Про професійну освіту» від 21.08.2025 № 4574-IX; «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX; «Про фахову передвищу освіту» від 06.06.2019 № 2745-VIII; «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII; Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI; Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об’єднань юридичних осіб» від 01.09.2025 № 4196-IX; Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII;

– акти Кабінету Міністрів України – постанови та розпорядження, що визначають механізми реалізації законів (ліцензійні умови, методики розрахунку вартості освітніх послуг, порядки та положення);
– накази Міністерства освіти і науки України, а також примірні положення та методичні рекомендації;
– рішення засновника – органу місцевого самоврядування або органу виконавчої влади, у сфері управління якого перебуває заклад професійної освіти;
– локальні акти закладу професійної освіти – статут, положення, правила, накази, колективний договір, студентський договір тощо.

Ієрархію нормативно-правових актів, що регулюють діяльність закладу професійної освіти, узагальнено на рисунку 1.1.

Рис. 1.1. Ієрархія нормативно-правових актів у сфері професійної освіти

Кожен наступний рівень не може суперечити попередньому. Зведений перелік чинних нормативно-правових документів наведено в Додатку Ж.

Закон України «Про професійну освіту»: що змінилося для керівника

Закон України «Про професійну освіту» набрав чинності 12 вересня 2025 року. Його положення реалізуються поетапно,

забезпечуючи адаптацію закладів до нових правових, організаційних і фінансових умов. Це дає змогу засновникам і керівникам своєчасно переглянути внутрішні процедури та забезпечити відповідність діяльності новим законодавчим вимогам. Принципове значення для управлінської практики мають такі новели Закону:

- нова типологія закладів (ст. 31): замість професійно-технічних навчальних закладів запроваджено типи: професійний коледж; професійний коледж з посиленою військово-фізичною підготовкою; заклад професійної освіти зі специфічними умовами навчання; військовий заклад професійної освіти; навчальний центр, у тому числі при установах виконання покарань і центр соціальної реабілітації;
- автономія закладу (ст. 34): заклад самостійно розробляє освітні програми, визначає зміст їх компонентів, організовує освітній процес, здійснює профорієнтаційну роботу та провадить спільну діяльність з іншими установами; фінансова автономія передбачає відмову від тарифних сіток і типових штатних розписів та право самостійно розпоряджатися власними надходженнями;
- наглядова рада (ст. 42): колегіальний орган за участю представників роботодавців, який впливає на стратегічні рішення закладу, зокрема на зміст підготовки та кадрові питання; МОН України затвердило Примірне положення про наглядові ради;
- порядок обрання, призначення та звільнення керівника (ст. 40) установлює конкурсні засади формування керівного складу; норма застосовується з 12 вересня 2026 року;
- зміна статусу здобувачів (п. 7, розділ X): усі здобувачі освіти в закладах професійної освіти набули статусу студентів, що змінює обсяг їхніх прав і логіку локальних актів закладу;
- студентський трудовий договір (п. 5.1, розділ 10): відповідні зміни внесено до Кодексу законів про працю України: він дає змогу поєднувати навчання з виконанням роботи в межах освітньої програми, насамперед за дуальною формою здобуття освіти;

– незалежне присвоєння кваліфікацій (ст. 11, 12): оцінювання результатів навчання здійснюють кваліфікаційні центри; документ про освіту видається за результатами підтвердження кваліфікації; якість освітньої діяльності безпосередньо впливає на видачу та продовження ліцензії;
– нові моделі фінансування (ст. 61): передбачено фінансування за формулою та закупівлю освітніх послуг за договором; на виконання ч. 3 ст. 62 Закону Кабінет Міністрів України затвердив методику розрахунку вартості освітніх послуг, апробація якої здійснюється в межах експериментального проєкту.

Календар реформи: до чого готуватися заздалегідь

Ключові дати впровадження норм Закону України «Про професійну освіту» та відповідні управлінські дії наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Календар упровадження норм Закону України «Про професійну освіту»

Дата	Норма, що набирає чинності	Що має зробити керівник
12.09.2025	Закон № 4574-IX у цілому	Привести статут і локальні акти у відповідність до Закону; оновити термінологію (статус студента)
12.09.2026	Ст. 40 – обрання, призначення та звільнення керівника; ч. 4 ст. 42 – склад наглядової ради	Сформувати наглядову раду; підготуватися до конкурсних процедур
01.01.2027	Ч. 2 ст. 62 – видатки місцевих бюджетів на професійну освіту	Узгодити з засновником перелік пріоритетних професій і параметри закупівлі освітніх послуг
01.09.2027	Реорганізація закладів із контингентом понад 400 студентів у некомерційні товариства	Розробити план перетворення, фінансову модель, нову структуру
01.01.2030	Ч. 3 ст. 61 – обмеження розподілу освітньої субвенції для закладів із контингентом менше ніж 150 студентів	Забезпечити спроможність закладу: контингент, партнерства, диверсифікацію джерел

Нормативно-правова база закладу професійної освіти

Автономія закладу реалізується через систему локальних нормативних актів. Тому керівнику необхідно щороку перевіряти Мінімальний перелік документів, наявність, актуальність, відповідність законодавству та своєчасно оновлювати відповідні документи:

- статут закладу професійної освіти (у редакції, що відповідає Закону № 4574-IX);
- стратегія (програма) розвитку закладу та річний план роботи;
- положення про внутрішню систему забезпечення якості професійної освіти;
- положення про наглядову раду, педагогічну раду, органи самоврядування;
- правила внутрішнього розпорядку та колективний договір;
- положення про організацію освітнього процесу, практичну підготовку, дуальну форму здобуття освіти;
- положення про академічну доброчесність, про запобігання булінгу, про захист персональних даних;
- посадові інструкції та положення про структурні підрозділи;
- положення про преміювання та матеріальне заохочення працівників.

Доцільно вести єдиний реєстр локальних актів із зазначенням дати затвердження, останнього перегляду та відповідального за актуалізацію. Такий реєстр забезпечує системний контроль, полегшує підготовку до перевірок, економить час і своєчасно виявляє прогалини в нормативному регулюванні діяльності закладу професійної освіти.

Розмежування повноважень засновника та керівника закладу професійної освіти

Типовим джерелом управлінських конфліктів є нечітке розмежування компетенцій. Орієнтовну модель розподілу повноважень наведено нижче. Конкретний обсяг прав, обов’язків і відповідальності кожного суб’єкта управління має бути чітко визначено та закріплено у статуті закладу і контракті з керівником закладу професійної освіти (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Розмежування повноважень засновника та керівника закладу освіти

Сфера	Засновник	Керівник закладу
Стратегія	Затверджує стратегію розвитку, погоджує ключові показники	Розробляє стратегію, організовує її реалізацію та моніторинг
Майно і фінанси	Визначає обсяг фінансування, розпоряджається майном як власник	Розпоряджається коштами в межах кошторису, залучає власні надходження
Кадри	Призначає керівника за результатами конкурсу	Формує штат, приймає та звільняє працівників, визначає структуру
Освітня діяльність	Формує регіональне замовлення, визначає пріоритетні професії	Розробляє і затверджує освітні програми, організовує освітній процес
Контроль	Здійснює контроль за використанням коштів і майна	Забезпечує внутрішній контроль і звітує перед засновником та громадою

1.3. Принципи ефективного управління закладом професійної освіти

Керівник, який знає принципи ефективного управління закладом професійної освіти, ухвалює рішення швидше й послідовніше, а колектив розуміє логіку цих рішень навіть тоді, коли з ними не погоджується.

Сім принципів ефективного управління закладом професійної освіти:

– *законність і доброчесність*: кожне управлінське рішення має правову підставу, а керівник дотримується вимог щодо запобігання корупції та конфлікту інтересів; доброчесність керівника є умовою довіри до закладу професійної освіти з боку роботодавців і міжнародних партнерів;
– *стратегічність*: кожне поточне управлінське рішення має оцінюватися з погляду його внеску в досягнення стратегічних цілей закладу професійної освіти; важливо враховувати не

лише безпосередній ефект рішення, а й його довгострокові наслідки для розвитку закладу освіти; рішення, що забезпечує короткострокову вигоду, але послаблює стратегічні позиції, ресурсний потенціал або конкурентоспроможність закладу, не може вважатися ефективним;

– *партисипативність*: до генерування рішень залучаються ті, кого вони стосуються, – педагогічні працівники, студенти, роботодавці, батьки; залучення не означає послаблення відповідальності: рішення ухвалює керівник, але з урахуванням позицій усіх сторін;
– *прозорість і підзвітність:* інформація про діяльність закладу професійної освіти, використання коштів і результати самооцінювання оприлюднюється відповідно до вимог законодавства; прозорість здешевлює управління: вона знімає значну частину запитів, чуток і конфліктів;
– *орієнтація на результат*: показником ефективності є не кількість проведених заходів, а зміна вимірюваних результатів – рівня працевлаштування випускників, задоволеності учасників освітнього процесу, обсягу залучених ресурсів;
– *людиноцентризм:* рішення оцінюються за їх впливом на людину – здобувача освіти та працівника; це охоплює безпеку, психологічне благополуччя, інклюзивність, повагу до різноманіття життєвих обставин;
– *безперервне вдосконалення*: заклад професійної освіти системно збирає дані про власну діяльність, аналізує їх і коригує процеси; помилка розглядається як джерело інформації, а не лише як підстава для стягнення.

Управлінський цикл як інструмент реалізації принципів

Операційним втіленням принципів є управлінський цикл PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – коригуй), який у закладі професійної освіти набуває вигляду, унаочненого на рисунку 1.2, й охоплює чотири етапи:

– «плануй» – аналіз стану, визначення цілей і показників їх досягнення, розподіл ресурсів і відповідальності;

– «виконуй» – реалізація запланованого, забезпечення виконавців ресурсами та повноваженнями;
– «перевіряй» – вимірювання фактичних результатів, порівняння з визначеними показниками, з'ясування причин відхилень;
– «коригуй» – унесення змін у процеси, закріплення вдалих рішень у локальних актах, перегляд цілей на наступний цикл.

Рис. 1.2. Управлінський цикл керівника закладу професійної освіти

Як видно з рисунку 1.2, цикл є замкненим: результати етапу «коригуй» стають вихідними даними для нового планування. Найчастіше цикл розривається на етапі «перевіряй»: заклад планує та виконує, але не вимірює результат, тому не має підстав для обґрунтованого коригування. Саме тому подальші розділи посібника приділяють особливу увагу індикаторам, моніторингу та роботі з даними.

Типові управлінські помилки:

– підміна управління адмініструванням – зосередження на документообігу замість роботи з результатами;
– ручне управління: надмірна концентрація управлінських рішень і повноважень на керівникові, недостатнє делегування та слабкий розподіл відповідальності між членами управлінської команди; як наслідок – діяльність закладу стає надмірно залежною від особистої присутності керівника, а

його відсутність може призводити до уповільнення або блокування ухвалення рішень і виконання управлінських процесів;
- планування «від досягнутого» – відтворення торішнього плану без аналізу змін зовнішнього середовища;
- імітація залучення – формальні обговорення, результат яких визначено заздалегідь; руйнує довіру швидше, ніж відверте одноосібне рішення;
- уникнення непопулярних рішень – відкладання питань оптимізації, кадрових змін чи закриття неефективних напрямів підготовки до моменту, коли вибір уже роблять за керівника.

1.4. Компетентності сучасного керівника закладу професійної освіти

Компетентність керівника закладу професійної освіти – це підтверджена здатність досягати визначених управлінських результатів у конкретних умовах діяльності закладу професійної освіти. Вона не тотожна ані тривалому стажу роботи, ані наявності педагогічної освіти, ані обізнаності з нормативно-правовими актами, хоча ґрунтується на цих складниках.

Насамперед компетентність керівника закладу професійної освіти виявляється у здатності приймати ефективні рішення, організовувати роботу колективу, управляти змінами, забезпечувати якість освітнього процесу та відповідати на сучасні виклики.

Реформа професійної освіти суттєво розширила перелік компетентностей, без яких директор закладу професійної освіти сьогодні не може працювати результативно.

Профіль компетентностей керівника закладу професійної освіти

Профіль компетентностей керівника закладу професійної освіти охоплює взаємопов’язані знання, уміння і професійно важливі якості, що забезпечують ефективне стратегічне, організаційне й операційне

управління закладом в умовах реформування системи професійної освіти:

- професійно-педагогічна компетентність – розуміння змісту й логіки освітнього процесу в професійній освіті, знання стандарту професійної освіти та професійних стандартів, здатність оцінювати якість викладання і практичної підготовки фахівців;
- стратегічно-аналітична компетентність – здатність аналізувати зовнішнє середовище, працювати з даними, формулювати цілі та проєктувати шлях їх досягнення, оцінювати ризики й альтернативи;
- правова компетентність – орієнтування в законодавстві про освіту, працю, бюджетні відносини, публічні закупівлі, захист персональних даних; уміння коректно оформлювати управлінські рішення;
- фінансово-економічна компетентність – розуміння механізмів формульного фінансування та закупівлі освітніх послуг, планування бюджету, залучення позабюджетних коштів, оцінювання економічної доцільності рішень;
- комунікативна компетентність – побудова відносин із роботодавцями, засновником, громадою, батьками та медіа; ведення переговорів; публічний виступ; управління конфліктами;
- цифрова компетентність – використання цифрових сервісів для управління, аналітики й комунікації, зокрема інструментів генеративного штучного інтелекту, з дотриманням вимог до захисту персональних даних;
- лідерська компетентність – управління собою, стійкість в умовах невизначеності, здатність формувати команду, делегувати, надавати зворотний зв’язок і розвивати інших.

Взаємозв’язок видів компетентностей у профілі сучасного керівника закладу професійної освіти подано на рисунку 1.3.

Рис. 1.3. Профіль управлінських компетентностей керівника закладу професійної освіти

Від адміністратора до менеджера розвитку

Реформа професійної освіти фактично видозмінила зміст і роль посади керівника закладу професійної освіти. Якщо раніше діяльність директора здебільшого асоціювалася з адміністративним управлінням, контролем виконання нормативних вимог і забезпеченням стабільного функціонування закладу, то сьогодні на перший план виходить стратегічне лідерство та управління розвитком. Міністерство освіти і науки України визначає сучасного директора як антикризового менеджера, який повинен оперативно реагувати на зміни, ефективно управляти ризиками, забезпечувати фінансову стійкість закладу, залучати грантові кошти, розвивати партнерство з роботодавцями, органами місцевого самоврядування, міжнародними організаціями та іншими стейкхолдерами, а також нести персональну відповідальність за досягнення визначених результатів діяльності.

Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для керівників закладів професійної освіти робить оцінювання їхньої діяльності більш об’єктивним, вимірюваним і прозорим, орієнтуючи управління на конкретні результати, а не лише на виконання формальних процедур.

Відповідно до ст. 5, 39, 42, 45, 49, 61, 62 Закону України «Про професійну освіту» ключовими показниками ефективності (KPI) директора закладу професійної освіти визначено: рівень виконання стратегії та перспективного плану розвитку закладу; відсоток (%)

виконання плану прийому здобувачів професійної освіти; відсоток (%) випускників, працевлаштованих за здобутою професійною кваліфікацією; результативність внутрішньої системи забезпечення якості; позитивна динаміка результатів навчання; відсоток (%) випускників, яким професійні кваліфікації присвоєно кваліфікаційними центрами; частка освітніх програм/професійних кваліфікацій, актуалізованих відповідно до потреб роботодавців і ринку праці; кількість осіб, які успішно завершили короткострокові програми, перепідготовку та підвищення кваліфікації; обсяг коштів, залучених із додаткових джерел фінансування; ефективність та результативність використання фінансових ресурсів; відсутність порушень фінансової дисципліни; кількість і результативність партнерств із роботодавцями, організація практичної та дуальної підготовки; результати інституційного аудиту, виконання рекомендацій за його результатами; дотримання вимог охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки; забезпечення безперешкодного освітнього середовища.

Практично це означає суттєву зміну структури робочого часу керівника закладу професійної освіти. Якщо в традиційній адміністративній моделі основна увага приділялася документообігу, контролю виконання доручень і вирішенню поточних організаційних питань, то сучасна модель управління передбачає інший розподіл пріоритетів. Значну частину часу директор має присвячувати взаємодії із зовнішніми партнерами – роботодавцями, засновником, представниками бізнесу, громадськими організаціями, інвесторами та донорами.

Не менш важливими стають аналіз даних, стратегічне планування, управління якістю освіти, розвиток кадрового потенціалу, підтримка професійного зростання працівників і впровадження інновацій. Саме така модель діяльності забезпечує конкурентоспроможність закладу професійної освіти, його фінансову стійкість та успішний розвиток в умовах сучасних реформ.

Як розвивати власні компетентності

Керівнику закладу професійної освіти доцільно регулярно оцінювати власний професійний рівень і цілеспрямовано планувати

його підвищення. Такий процес може здійснюватися за послідовним алгоритмом:

- провести самооцінювання за профілем управлінських компетентностей і визначити 2–3 пріоритетні компетентності, які потребують розвитку або вдосконалення;
- скласти індивідуальний план професійного розвитку із зазначенням конкретних форм навчання, строків реалізації, ресурсів та очікуваних результатів;
- поєднувати формальне навчання (курси підвищення кваліфікації, програми з освітнього менеджменту, тематичні тренінги) з неформальним і інформальним навчанням – участю у професійних спільнотах, обміном досвідом, менторством, стажуваннями, професійними дискусіями та аналізом управлінської практики;
- запровадити практику регулярного отримання зворотного зв’язку від управлінської команди, педагогічних працівників та інших учасників освітнього процесу щодо власного стилю керівництва, якості комунікації та ефективності управлінських рішень;
- систематично аналізувати результати власної діяльності, визначати сильні сторони та проблемні зони, коригуючи індивідуальну траєкторію професійного розвитку;
- не рідше одного разу на рік переглядати профіль компетентностей, оскільки управлінські пріоритети змінюються разом з етапами реформування професійної освіти, цифровою трансформацією та новими вимогами ринку праці.

Керівник закладу професійної освіти, який не має власного плану професійного розвитку, не має морального права вимагати такого плану від педагогічних працівників. Особистий приклад керівника формує відповідну організаційну культуру. Саме тому робота над управлінськими компетентностями є не особистим бажанням директора, а важливим елементом кадрової політики, професійного лідерства та стратегічного розвитку закладу професійної освіти.

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС 1

Ситуація «Керівник у полі суперечливих вимог»

Опис ситуації

Заклад професійної освіти з контингентом 450 студентів у районному центрі. Реформа вимагає підготовки до перетворення закладу професійної освіти на некомерційне товариство, засновник наполягає на збереженні наявного переліку професій, а найбільший роботодавець району готовий інвестувати у навчально-практичний центр, але лише за умови відкриття нової професії та оновлення змісту підготовки фахівців.

Вихідні дані

- Три з дев'яти професій, за якими здійснюється підготовка, стабільно недобирають контингент упродовж останніх трьох років.
- Педагогічні працівники, задіяні за цими професіями, мають високу кваліфікацію та тривалий стаж роботи в закладі.
- Пропозиція роботодавця передбачає співфінансування обладнання, стажування майстрів і гарантоване працевлаштування випускників.
- Рішення про перетворення закладу має бути ухвалене до 1 вересня 2027 року.

Управлінське рішення

- Керівник виніс питання на спільне засідання педагогічної ради та наглядової ради, попередньо підготувавши аналітичну довідку з даними про набір, працевлаштування та прогноз регіонального ринку праці.
- За результатами обговорення ухвалено рішення про поетапне згортання двох професій із завершенням підготовки наявних груп і відкриття однієї нової професії за пропозицією роботодавця.
- Для вивільнюваних педагогічних працівників розроблено індивідуальні траєкторії перепідготовки із стажуванням на підприємстві партнера.
- З роботодавцем укладено меморандум, що фіксує внески сторін, строки та показники результативності співпраці.

Результат і висновки

- Конфлікт із засновником вдалося зняти, оскільки рішення базувалося на даних, а не на позиції керівника; засновник погодив оновлений перелік професій.
- Жоден педагогічний працівник не був звільнений за скороченням – усі отримали пропозицію працевлаштування.

- Заклад увійшов у процедуру перетворення з оновленою структурою підготовки та зовнішнім інвестором, що суттєво підвищило його фінансову стійкість.

Питання до кейсу

1. Які альтернативні варіанти дій мав керівник і чому обраний варіант виявився кращим?
2. Яку роль у цій ситуації відіграла наглядова рада та як змінився б перебіг подій за її відсутності?
3. Які дані потрібно було зібрати заздалегідь, щоб рішення було обґрунтованим?
4. Які ризики зберігаються після ухвалення рішення і як керівник має ними управляти?

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗДІЛУ

- Алгоритм дій щодо самооцінювання управлінської діяльності
- Профіль компетентностей керівника закладу професійної освіти

АЛГОРИТМ ДІЙ ЩОДО САМООЦІНЮВАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1

Позначте позиції, реалізовані у Вашому закладі освіти:

☐ Стратегію (програму) розвитку закладу затверджено та оприлюднено на вебсайті

☐ Статут закладу приведено у відповідність до чинного законодавства

☐ Розподіл повноважень між керівником і засновником зафіксовано документально

☐ Посадові інструкції актуалізовано впродовж останнього року

☐ Річний план роботи узгоджено зі стратегією розвитку

☐ Керівник має індивідуальний план професійного розвитку

Результат: 6 позначок – система працює; 4–5 – потребує доопрацювання; менше 4 – потрібні першочергові управлінські рішення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які три виклики є найбільш критичними для Вашого закладу професійної освіти сьогодні? Обґрунтуйте.
2. Які повноваження керівника закладу професійної освіти визначено чинним законодавством?
3. Які принципи ефективного управління реалізовано у Вашому закладі професійної освіти, а які потребують посилення?
4. Складіть перелік із трьох управлінських компетентностей, які Ви плануєте розвивати впродовж року.

Висновки до розділу 1

- ✓ Керівник закладу професійної освіти працює в умовах одночасної дії шести груп викликів – безпекових і демографічних, економічних, інституційних, ресурсних, кадрових та іміджевих. Жоден із них не розв'язується засобами поточного адміністрування; усі вони потребують стратегічного планування та роботи з даними.
- ✓ Закон України «Про професійну освіту» від 21.08.2025 № 4574-IX змінив правову базу діяльності закладу професійної освіти: запроваджено нову типологію закладів, розширено автономію, створено наглядові ради, змінено статус здобувачів освіти та механізми фінансування. Норми Закону вводяться поетапно до 2030 року, тому керівник має планувати управлінські рішення відповідно до календаря реформи.
- ✓ Автономія є не пільгою, а зоною відповідальності: вона результативна лише там, де заклад має управлінську спроможність нею скористатися. Практичним втіленням автономії є якісна нормативно-правова база закладу професійної освіти та чітке розмежування повноважень із засновником.

- ✓ Сім принципів ефективного управління – законність і доброчесність, стратегічність, партисипативність, прозорість і підзвітність, орієнтація на результат, людиноцентризм і безперервне вдосконалення – реалізуються на основі управлінського циклу PDCA. Найуразливішим його етапом у практиці закладів залишається вимірювання результату.
- ✓ Профіль компетентностей сучасного керівника закладу професійної освіти охоплює сім видів і виходить далеко за межі професійно-педагогічної підготовки. Запровадження KPI для директорів закладів професійної освіти робить управлінську компетентність вимірюваною, а власний план професійного розвитку – обов'язковим елементом кадрової політики закладу.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ОПАНУВАВШИ ЦЕЙ РОЗДІЛ, ВИ ЗМОЖЕТЕ

- формулювати місію, візію та стратегічні цілі закладу професійної освіти;
- проводити SWOT- та PEST-аналіз діяльності закладу професійної освіти;
- планувати й супроводжувати організаційні зміни;
- ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати управлінські ризики.

КЛЮЧОВІ СЛОВА РОЗДІЛУ

стратегія розвитку · місія та візія · SWOT-аналіз · PEST-аналіз · SMART-цілі · дорожня карта · управління змінами · реєстр ризиків

2.1. Формування стратегії розвитку закладу професійної освіти

Стратегія розвитку закладу професійної освіти є концептуальним документом, що визначає довгострокове бачення функціонування закладу, окреслює його бажаний стан у перспективі трьох–п’яти років й ефективні способи досягнення визначених цілей. На відміну від річного плану, який зосереджується на розподілі наявних ресурсів між традиційними напрямами діяльності, стратегія передбачає ухвалення управлінських рішень щодо пріоритетів розвитку, трансформації або оптимізації окремих напрямів діяльності, а також визначає потребу в залученні додаткових фінансових, кадрових, матеріально-технічних ресурсів для забезпечення сталого розвитку закладу.

В умовах реформи професійної освіти стратегічне планування розглядається не формально, а як необхідна передумова забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку закладу освіти. Обсяг фінансування дедалі більше залежить від результатів функціонування закладу, перелік професій узгоджується з регіональним ринком праці, а частина закладів трансформується в некомерційні товариства. За

відсутності стратегії заклад професійної освіти змушений реагувати на виклики ситуативно, що знижує ефективність прийняття управлінських рішень та обмежує його спроможність досягати довгострокових цілей розвитку.

Правова рамка

Загальні засади визначено Законом України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII: керівник організовує діяльність закладу освіти та забезпечує умови для громадського контролю (ст. 26), а засновник затверджує установчі документи й здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю (ст. 25). Спеціальні норми містить Закон України «Про професійну освіту» від 21.08.2025 № 4574-IX.

Принципова новела – участь наглядової ради. Відповідно до Примірного положення про наглядову раду закладу професійної освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 30.12.2025 № 1725, наглядова рада бере участь у формуванні та погодженні стратегії й перспективного плану розвитку закладу професійної освіти, погоджує фінансовий план і зміни до нього, розглядає звіти керівника та аналізує ефективність його діяльності, погоджує рішення щодо значних закупівель, сприяє залученню інвестицій і грантів. Склад ради формується на паритетних засадах із представників засновника та роботодавців.

Практичний наслідок для керівника закладу професійної освіти очевидний: стратегія, розроблена «в кабінеті» й не погоджена членами наглядової ради, не має шансів стати дієвим робочим документом. Процедуру погодження слід закладати у графік розроблення з самого початку.

Логіка стратегування: сім кроків

- Крок 1. Аналіз вихідного стану діяльності закладу професійної освіти – збір даних про контингент, працевлаштування випускників, кадровий склад, матеріально-технічну базу, фінанси, партнерства за останні три-п’ять років.
- Крок 2. Аналіз зовнішнього середовища – прогноз регіонального ринку праці, демографія, дії конкурентів, зміни

законодавства (інструменти PEST- і SWOT-аналізу – підрозділ 2.2).
- Крок 3. Формулювання місії, візії та цінностей закладу професійної освіти.
- Крок 4. Визначення 3–5 стратегічних цілей із показниками їх досягнення.
- Крок 5. Декомпозиція цілей на операційні завдання з термінами, відповідальними та ресурсами – дорожня карта розвитку закладу професійної освіти (рисунок 2.2).
- Крок 6. Оцінювання ризиків реалізації та планування заходів реагування (підрозділ 2.4).
- Крок 7. Погодження наглядовою радою, затвердження засновником, оприлюднення та запуск моніторингу.

Оптимальний строк розроблення – три-чотири місяці. Спроба «написати стратегію за два тижні» дає документ, який не поділяє колектив, а отже, не виконується. Розгорнуту структуру стратегічного плану з формами для заповнення наведено в Додатку А.

Послідовність етапів розроблення стратегії розвитку наведено на рисунку 2.1.

Рис. 2.1. Логіка розроблення стратегії розвитку закладу професійної освіти: сім кроків

Місія, візія, цінності

Місія відповідає на питання «для чого існує заклад сьогодні». Вона має бути короткою (одне-два речення), зрозумілою кожному працівникові й такою, що вирізняє заклад професійної освіти з-поміж інших. Формулювання на кшталт: «забезпечення якісної підготовки майбутніх фахівців» за своєю сутністю не є місією, оскільки підходить будь-якому закладу професійної освіти.

Візія описує бажаний стан закладу професійної освіти на кінець періоду стратегії. Вона має бути достатньо конкретною, щоб через п’ять років можна було чесно відповісти, досягнута вона чи ні.

Цінності – це три-п’ять принципів, які визначають, як заклад професійної освіти ухвалює рішення. Цінність, задекларована, але не підкріплена управлінською практикою, шкодить більше, ніж її відсутність.

Стратегічні цілі та критерії SMART

Кількість стратегічних цілей функціонування закладу професійної освіти варто обмежити трьома-п’ятьма: більша кількість означає розпорошення ресурсів. Кожну ціль формулюють згідно з критеріями SMART:

- S (Specific) – конкретна: зрозуміло, що саме зміниться;
- M (Measurable) – вимірювана: визначено показник і спосіб його вимірювання;
- A (Achievable) – досяжна: наявних або залучуваних ресурсів достатньо;
- R (Relevant) – доречна: узгоджена з місією та потребами ринку праці;
- T (Time-bound) – визначена в часі: встановлено кінцевий і проміжні строки.

Порівняйте два формулювання. «Підвищити якість підготовки здобувачів професійної освіти» – не є ціллю: неможливо визначити, досягнута вона чи ні. «Довести частку випускників, працевлаштованих за отриманою професією впродовж року після випуску, з 62 % до 75 % станом на 31 грудня 2029 року» – ціль, придатна для управління.

Структура стратегії

Стратегія розвитку закладу професійної освіти має чітку та зрозумілу структуру, що забезпечує послідовність планування, реалізації, моніторингу й оцінювання досягнення стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів, залучення учасників освітнього процесу, а також своєчасне коригування управлінських рішень:

– паспорт стратегії розвитку закладу професійної освіти (підстава розроблення, період, розробники, дата погодження та затвердження);
– аналіз стану закладу професійної освіти та зовнішнього середовища (результати SWOT- і PEST-аналізу);
– місія, візія, цінності розвитку закладу професійної освіти;
– стратегічні цілі розвитку закладу професійної освіти та показники їх досягнення;
– операційні завдання діяльності закладу професійної освіти й дорожня карта їх реалізації (приклад компонування унаочнено на рисунку 2.2);
– ресурсне забезпечення розвитку закладу професійної освіти (кадри, фінанси, матеріальна база, партнерства);
– реєстр ризиків і заходи реагування;
– механізм моніторингу, звітування та перегляду стратегії розвитку закладу професійної освіти.

Рис. 2.2. Дорожня карта реалізації стратегії розвитку закладу професійної освіти

Типові помилки стратегування

- Стратегія-документ замість стратегії-інструмента: текст затверджено, оприлюднено й «забуто» до наступної перевірки.
- Копіювання «чужої» стратегії розвитку закладу професійної освіти без урахування власного контексту – найшвидший спосіб отримати цілі, недосяжні для закладу.
- Цілі без показників результатів діяльності закладу професійної освіти або показники без джерела даних: вимірювати нічим, отже, і керувати нічим.
- Відсутність ресурсного розділу: заплановано те, на що немає ані коштів, ані людей.
- Розроблення вузьким колом: колектив закладу професійної освіти дізнається про стратегію після її затвердження й не вважає її своєю.

2.2. SWOT-аналіз діяльності закладу професійної освіти

SWOT-аналіз – базовий інструмент комплексного оцінювання стану та перспектив розвитку закладу професійної освіти, що забезпечує систематизацію ключових характеристик його діяльності за чотирма взаємопов’язаними складниками: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.

Його головна цінність полягає не в заповненні матриці, а в переході від отриманих висновків щодо розвитку закладу професійної освіти до конкретних управлінських рішень. SWOT-аналіз має стати основою для визначення стратегічних пріоритетів, розподілу ресурсів, формування цілей розвитку та вибору заходів, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності закладу професійної освіти.

Лише за умови системного використання результатів SWOT-аналізу в процесі стратегічного планування розвитку закладу професійної освіти цей інструмент стає дієвим засобом управління розвитком, а не формальною процедурою підготовки аналітичних матеріалів.

Правила заповнення матриці

– Сильні та слабкі сторони – це внутрішні чинники, які заклад професійної освіти контролює: кадри, матеріальна база, освітні програми, репутація, фінансовий стан, управлінські процеси.
– Можливості та загрози – зовнішні чинники, на які заклад професійної освіти впливати не може: демографія, ринок праці, законодавство, дії конкурентів, безпекова ситуація, донорські програми.
– Формулювання мають бути конкретними та, за можливості, підкріплені аналітичними даними. «Слабка матеріальна база» – не чинник; «зношеність верстатного парку зварювальної майстерні понад 80 %» – чинник.
– Один і той самий чинник не може бути одночасно сильною стороною і можливістю для розвитку закладу професійної освіти. Якщо виникає сумнів, поставте питання: це вже є в закладі (внутрішнє) чи це лише умова зовнішнього середовища (зовнішнє)?

Процедура проведення

– Сформувати робочу групу 7–12 осіб: адміністрація закладу професійної освіти, педагогічні працівники різних циклових комісій, представники роботодавців і студентського самоврядування.
– Заздалегідь надати учасникам аналітичну довідку з даними щодо результатів функціонування закладу професійної освіти за три роки – без даних обговорення перетворюється на обмін враженнями.
– Провести індивідуальний збір чинників розвитку закладу професійної освіти (кожен учасник робочої групи занотовує визначені ним індивідуально чинники), згрупувати їх (це запобігає домінуванню «найгучнішого голосу»).
– Відібрати 5–7 найвагоміших факторів розвитку закладу професійної освіти у кожному полі. Матриця з тридцятьма пунктами непридатна для роботи.

– Проранжувати чинники розвитку закладу професійної освіти за двома шкалами – вагомість і ймовірність (для зовнішніх) або керованість (для внутрішніх).
– Перейти до перехресного аналізу й сформулювати стратегічні рішення щодо розвитку закладу професійної освіти. Робочу форму для проведення аналізу наведено в Додатку В.

Від матриці – до стратегій розвитку закладу професійної освіти: перехресний аналіз

Перехресний аналіз попарно поєднує поля матриці й дає чотири типи стратегій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Типи стратегій за результатами перехресного SWOT-аналізу

Тип	Логіка	Приклад для розвитку закладу професійної освіти
SO – стратегія розвитку	Сила + Можливість: використати сильну сторону, щоб скористатися можливістю	Наявність сертифікованого зварювального полігона + попит підприємств відбудови → відкриття курсів професійного навчання дорослих
ST – стратегія захисту	Сила + Загроза: використати сильну сторону, щоб знизити вплив загрози	Стабільні партнерства з роботодавцями + скорочення бюджетного фінансування → перехід частини підготовки на договірну основу
WO – стратегія посилення	Слабкість + Можливість: усунути слабкість за рахунок зовнішньої можливості	Зношене обладнання + грантові програми міжнародних партнерів → підготовка проєктної заявки на оновлення майстерні
WT – стратегія виживання	Слабкість + Загроза: мінімізувати найнебезпечніше поєднання	Недобір за трьома професіями + демографічний спад → згортання неефективних напрямів і концентрація ресурсів

Результатом перехресного аналізу має стати перелік із 8–12 стратегічних рішень, які після оцінювання їхньої актуальності, ресурсної забезпеченості та пріоритетності трансформуються у стратегічні цілі й основні напрями розвитку закладу професійної освіти.

Логіку переходу від матриці SWOT до стратегічних рішень розвитку закладу професійної освіти унаочнює рисунку 2.3.

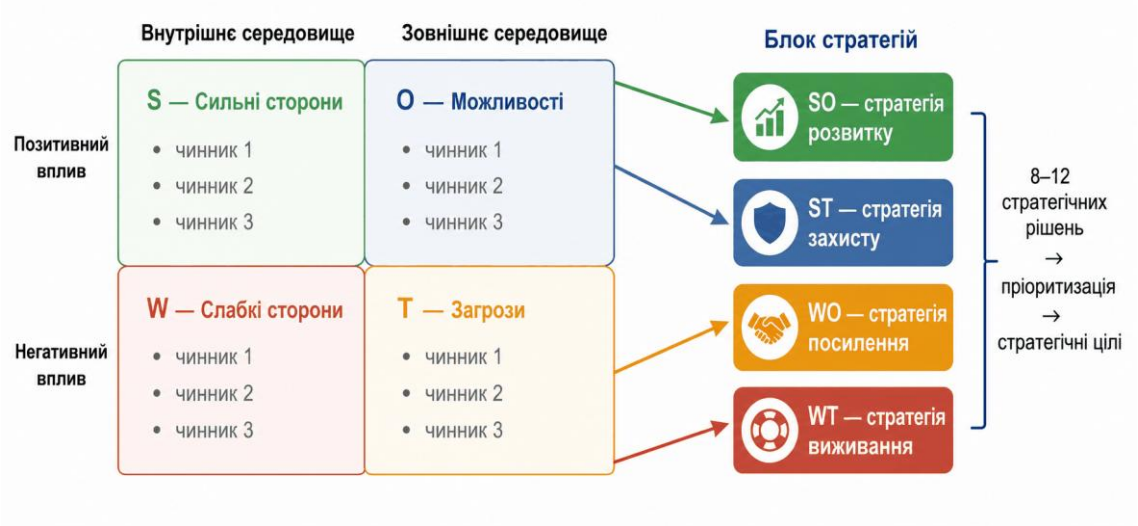

Рис. 2.3. Матриця SWOT і перехід до стратегічних рішень розвитку закладу професійної освіти

PEST-аналіз як доповнення

SWOT добре впорядковує наявні уявлення щодо розвитку закладу професійної освіти, але погано виявляє те, над чим учасники ще не розмірковували. Цю прогалину закриває PEST-аналіз – систематичний огляд зовнішнього середовища розвитку закладу професійної освіти за чотирма групами чинників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чинники зовнішнього середовища розвитку закладу професійної освіти за методикою PEST-аналізу

Група чинників	На що звернути увагу керівникові закладу професійної освіти
P – політико-правові	Етапи впровадження Закону № 4574-IX; політика засновника; регіональне замовлення; безпекова ситуація
E – економічні	Стан підприємств регіону; попит на кваліфікації; моделі фінансування; доступні грантові програми
S – соціокультурні	Демографія; міграція; престиж робітничих професій; очікування батьків і студентів
T – технологічні	Оновлення технологій на виробництві; цифровізація освітнього процесу; нові засоби навчання

Раціональна послідовність така: спочатку PEST – щоб цілісно «побачити» зовнішнє середовище, потім SWOT – щоб зіставити його з внутрішнім станом закладу професійної освіти.

Типові помилки аналізу

– Формальне проведення аналізу напередодні затвердження стратегії розвитку закладу професійної освіти, коли рішення вже фактично ухвалені.
– Підміна фактів діяльності закладу професійної освіти оцінками: у матриці з'являються загальні судження без підтвердження даними.
– Уникнення незручних формулювань – слабкі сторони діяльності закладу професійної освіти, пов'язані з роботою адміністрації, до матриці не потрапляють.
– Зупинка на матриці розвитку закладу професійної освіти без перехресного аналізу: аналіз проведено, рішень немає.
– Одноразовість: SWOT переглядають раз на п'ять років, тоді як зовнішнє середовище діяльності закладу професійної освіти змінюється щороку. Рекомендована періодичність перегляду – щорічно, під час підготовки річного плану діяльності закладу професійної освіти.

2.3. Управління змінами

Більшість стратегій розвитку закладів професійної освіти зазнають невдачі саме на етапі впровадження. Навіть якісний план залишається «на папері», якщо працівники не розуміють сенсу змін, не готові діяти по-новому або не бачать власної зацікавленості. Тому управління змінами є системною роботою з людським виміром перетворень.

Модель Джона Коттера: вісім кроків

– Створити відчуття нагальності. Колектив закладу професійної освіти має усвідомити, чому зберегти все, як є, небезпечніше, ніж змінюватися. Найкращий аргумент – дані: динаміка набору, вік обладнання, календар реформи.

– Сформувати коаліцію змін діяльності закладу професійної освіти (група з 5–8 авторитетних у колективі осіб).
– Сформулювати бачення та стратегію розвитку закладу професійної освіти (доступне пояснення, яким заклад стане і чому це краще для кожного).
– Донести бачення розвитку закладу професійної освіти до колективу (повідомлення має пролунати щонайменше сім разів різними каналами; керівник закладу професійної освіти, який обмежився поясненням стратегії лише під час педагогічної ради, не матиме успіху).
– Усунути перешкоди для розвитку закладу професійної освіти. Змінити процедури, повноваження та структуру.
– Забезпечити швидкі перемоги у розвитку закладу професійної освіти. Перший видимий результат має з'явитися впродовж трьох-шести місяців, інакше віра у зміни згасає.
– Не зупинятися. Після першого успіху нарощувати масштаб розвитку закладу професійної освіти, а не оголошувати перемогу.
– Закріпити зміни в культурі закладу професійної освіти. Нова практика має бути зафіксована в локальних актах, посадових інструкціях і критеріях оцінювання діяльності закладу професійної освіти.

Послідовність кроків управління змінами подано на рисунку 2.4.

Рис. 2.4. Вісім кроків управління змінами розвитку закладу професійної освіти за Дж. Коттером

Модель ADKAR: діагностування на рівні окремої людини

Модель ADKAR доповнює підхід Дж. Коттера, уможливлюючи визначення того, на якому саме етапі процесу змін щодо розвитку закладу професійної освіти виникають труднощі у конкретного працівника, і застосувати цілеспрямований інструмент підтримки замість загальних закликів чи універсальних заходів. Такий підхід до розвитку закладу професійної освіти підвищує ефективність управління змінами, дає змогу своєчасно усувати бар'єри та забезпечує успішне впровадження реформ у діяльність закладу професійної освіти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Модель ADKAR: діагностування готовності працівника до змін

Елемент	Питання працівника	Інструмент керівника
A (усвідомлення)	Навіщо це потрібно?	Пояснення причин змін, дані, зовнішній контекст
D (бажання)	Чому це потрібно мені?	Робота з мотивацією, залучення до вироблення рішень
K (знання)	Що саме я маю робити?	Навчання, інструкції, наставництво
A (здатність)	Чи вийде в мене?	Практика, супровід, час на освоєння, право на помилку
R (закріплення)	Чи справді це надовго?	Визнання, зворотний зв'язок, закріплення в документах

Опір змінам і робота з ними

Опір є нормальною реакцією на зміни, а не проявом саботажу чи особистої нелояльності. Він часто сигналізує про невраховані ризики, недостатню комунікацію або практичні труднощі майбутніх перетворень. Тому керівнику важливо не придушувати опір, а використовувати його як джерело зворотного зв'язку для уточнення управлінських рішень. Водночас конструктивна робота з опором передбачає довіру, відкритість і готовність керівника переглядати окремі положення плану, якщо для цього є обґрунтовані підстави (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Причини опору змінам та управлінські відповіді

Причина опору	Управлінська відповідь
Нерозуміння сенсу змін	Пояснення причин і наслідків; демонстрація даних
Страх втратити роботу або статус	Чесна інформація про кадрові наслідки; пропозиція траєкторії переходу
Невпевненість у власній спроможності	Навчання, наставництво, поетапне впровадження
Втома від попередніх невдалих змін	Швидкі перемоги; доведення однієї зміни до завершення
Незгода по суті	Відкрите обговорення аргументів; можливе коригування плану

Комунікаційний план змін

Комунікація змін для інноваційного розвитку закладу професійної освіти потребує такого самого планування, як і сама зміна. Мінімальний комунікаційний план містить п’ять колонок: «що повідомляємо?» – «кому?» – «коли?» – «через який канал?» – «хто відповідальний?». Обов’язкові аудиторії: педагогічні працівники, студенти та батьки, засновник і наглядова рада, роботодавці-партнери, місцева громада.

Ключове правило: у відсутності офіційної інформації простір заповнюють чутки. Якщо керівник закладу професійної освіти не може повідомити рішення, він має повідомити, коли саме воно буде ухвалене й оприлюднене.

2.4. Управління ризиками

Ризик – це подія, яка ще не настала, але у разі настання вплине на досягнення цілей функціонування закладу професійної освіти. Цим він відрізняється від проблеми, що вже існує і потребує розв’язання. Управління ризиками не усуває невизначеності – воно робить її керованою: заклад заздалегідь знає, що може статися, наскільки це ймовірно і що робити в такому разі.

Процес управління ризиками

– Ідентифікація розвитку закладу професійної освіти – формування переліку ризиків за напрямами діяльності. Джерела: SWOT-аналіз, досвід минулих періодів, консультації з роботодавцями та засновником, аналіз календаря реформи.
– Оцінювання розвитку закладу професійної освіти – визначення ймовірності настання та рівня впливу за трибальною або п’ятибальною шкалою. Добуток цих оцінок дає рівень ризику.
– Реагування на результати розвитку закладу професійної освіти – вибір стратегії дій і призначення відповідального.
– Моніторинг – перегляд реєстру ризиків щоквартально та за настання суттєвих змін зовнішнього середовища.

Матриця «ймовірність х вплив»

Ризики з високою ймовірністю та високим впливом (червона зона) потребують негайних заходів і персонального контролю керівника закладу професійної освіти. Ризики середнього рівня (жовта зона) закріплюються за відповідальними із квартальним звітуванням. Ризики низького рівня (зелена зона) залишаються під спостереженням без окремих заходів. Правило пріоритетності: ресурси для розвитку закладу професійної освіти спрямовуються згори вниз, а не рівномірно.

Розподіл ризиків за зонами пріоритетності показано на рисунку 2.5.

Рис. 2.5. Матриця оцінювання ризиків «ймовірність × вплив»

Чотири стратегії реагування

Після ідентифікації та оцінювання ризиків керівництво закладу професійної освіти має визначити найбільш доцільний спосіб реагування на кожен із них. Вибір стратегії розвитку закладу професійної освіти залежить від імовірності виникнення ризику, масштабу його можливих наслідків, наявних ресурсів і стратегічних пріоритетів діяльності закладу. Найпоширенішими є чотири базові стратегії реагування на ризики:

- Уникнення – відмова від дії, що породжує ризик (наприклад, відмова від набору на професію без підтвердженого попиту).
- Зменшення – заходи, що знижують імовірність або вплив (навчання персоналу, резерв ресурсів, поетапне впровадження).
- Передавання – перенесення наслідків на іншу сторону (страхування, договірні зобов'язання партнера, аутсорсинг).
- Прийняття – свідоме визнання ризику з формуванням резерву на випадок його настання.

Раціональне поєднання зазначених стратегій дає змогу керівництву закладу професійної освіти своєчасно реагувати на потенційні загрози, мінімізувати негативні наслідки управлінських рішень, забезпечувати стійкість функціонування закладу та створювати умови для його сталого розвитку в умовах постійних змін.

Реєстр ризиків

Реєстр – робочий документ, що ведеться в табличній формі та переглядається щоквартально. Мінімальний набір полів: номер, опис ризику, напрям діяльності, ймовірність, вплив, рівень ризику, стратегія реагування, конкретні заходи, відповідальний, строк, статус.

Типові ризики розвитку закладу професійної освіти в умовах реформи наведено нижче – цей перелік доцільно використовувати як стартовий і доповнювати локальними, специфічними для конкретного закладу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Типові ризики закладу професійної освіти та заходи реагування

Ризик	Можливі заходи реагування
Недобір контингенту за окремими професіями	Профорієнтаційна кампанія; перегляд переліку професій; курси для дорослих
Ускладнення під час перетворення на некомерційне товариство	Завчасне розроблення фінансової моделі та структури; консультації із засновником
Втрата кваліфікованих викладачів і майстрів виробничого навчання	Прозорі критерії преміювання; стажування; кадровий резерв; наставництво
Скорочення або зміна механізму фінансування	Диверсифікація джерел; платні послуги; грантова діяльність
Пошкодження інфраструктури внаслідок бойових дій	План реагування; резервні майданчики; укриття; змішаний формат навчання
Невідповідність ліцензійним умовам	Щорічний внутрішній аудит відповідності; план усунення невідповідностей
Розрив партнерства з ключовим роботодавцем	Розширення кола партнерів; формалізація домовленостей у договорах
Витік персональних даних, кіберінциденти	Політика захисту даних; резервне копіювання; навчання персоналу

Наявність реєстру ризиків у діяльності закладу професійної освіти є також важливою вимогою більшості міжнародних донорських програм і грантових конкурсів. Заявник, який не може продемонструвати системний підхід до виявлення, оцінювання та управління ризиками проєкту, суттєво знижує свої шанси на отримання фінансування. Реєстр ризиків демонструє спроможність закладу передбачати можливі перешкоди, оцінювати їхній потенційний вплив, визначати відповідальних осіб і завчасно розробляти заходи реагування. Для донорів це є свідченням належного рівня управління, реалістичності проєктного планування та готовності ефективно використовувати фінансові ресурси. Водночас регулярне оновлення реєстру під час реалізації проєкту підвищує його стійкість і ймовірність успішного досягнення запланованих результатів.

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС 2

Ситуація «Розроблення стратегії розвитку закладу на п’ять років»

Опис ситуації

Професійний коледж обласного центру з контингентом близько 600 студентів і підготовкою за одинадцятьма професіями. Попередня програма розвитку завершилася, її показники не вимірювалися, а сам документ жоден із заступників не міг пригадати. Керівник ухвалив рішення розробити нову стратегію як робочий інструмент, а не як звітний документ.

Вихідні дані

- Строк розроблення – чотири місяці, від аналізу стану до затвердження засновником.
- До робочої групи увійшли 11 осіб: адміністрація (дві особи), голови трьох циклових комісій, двоє майстрів виробничого навчання, двоє представників роботодавців, представник студентського самоврядування, методист.
- Перед першим засіданням підготовлено аналітичну довідку: динаміка набору й випуску за п’ять років, працевлаштування, вік і кваліфікація персоналу, стан обладнання, структура доходів.
- Паралельно проведено опитування 320 студентів і 74 працівників щодо сильних і слабких сторін закладу.

Управлінське рішення

- Проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища, потім SWOT-сесію з ранжуванням чинників; перехресний аналіз дав 14 стратегічних рішень, з яких було вибрано чотири пріоритетні стратегічні цілі.
- Кожну ціль сформульовано згідно з критеріями SMART із визначенням показника, базового значення, цільового значення та джерела даних.
- Розроблено дорожню карту на п’ять років із розбивкою за роками, відповідальними та орієнтовною вартістю заходів.
- Складено реєстр із дванадцяти ризиків; чотири з них потрапили до червоної зони й отримали персональних відповідальних із числа заступників.
- Проєкт стратегії винесено на обговорення педагогічної ради та наглядової ради, після доопрацювання погоджено радою і затверджено засновником.

Результат і висновки

- Стратегія стала основою річного планування (кожен пункт річного плану має посилання на стратегічну ціль, якій він слугує).
- Запроваджено піврічний моніторинг діяльності закладу професійної освіти, з висвітленням його прогресу на засіданні наглядової ради.

- Наявність стратегії з вимірюваними цілями та реєстром ризиків дала змогу подати дві грантові заявки, одна з яких отримала фінансування на оновлення майстерні.
- Залучення колективу до розроблення знизило опір під час подальшого згортання двох неефективних напрямів підготовки.

Питання до кейсу

1. Чому аналітичну довідку було підготовлено до першого засідання робочої групи, а не за його результатами?
2. Яку роль відіграло опитування студентів і педагогічних працівників, і що змінилося б без нього?
3. За якими ознаками можна визначити, що стратегія стала робочим інструментом, а не звітним документом?
4. Складіть перелік із чотирьох стратегічних цілей для власного закладу професійної освіти згідно з критеріями SMART.

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗДІЛУ

- Шаблон SWOT-аналізу
- Матриця PEST-аналізу
- Формулювання цілей згідно з критеріями SMART
- Дорожня карта розвитку закладу професійної освіти

АЛГОРИТМ САМООЦІНЮВАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2

Позначте позиції, реалізовані у Вашому закладі освіти:

- ☐ Місію та візію закладу професійної освіти сформульовано, її поділяє колектив
- ☐ Стратегічні цілі розвитку закладу професійної освіти узгоджені з критеріями SMART
- ☐ До розроблення стратегії залучено педагогів, здобувачів освіти і роботодавців
- ☐ Визначено індикатори досягнення кожної стратегічної цілі щодо розвитку закладу професійної освіти
- ☐ Складено реєстр ризиків із заходами реагування
- ☐ Затверджено дорожню карту розвитку закладу професійної освіти з зазначенням строків і відповідальних осіб

Результат: 6 позначок – система працює; 4–5 – потребує доопрацювання; 3 та менше – потрібні першочергові управлінські рішення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сформулюйте візію Вашого закладу професійної освіти на п’ять років уперед.
2. Проведіть SWOT-аналіз закладу професійної освіти та визначте дві стратегії типу «сила – можливість».
3. Які чинники опору змінам є найбільш імовірними у Вашому колективі?
4. Складіть реєстр із п’яти ключових ризиків розвитку закладу професійної освіти та заходів їх мінімізації.

Висновки до розділу 2

- ✓ Стратегія розвитку закладу професійної освіти відмінна від річного плану не строками реалізації, а характером прийняття управлінських рішень: вона визначає, які напрями діяльності закладу професійної освіти розвивати, а які згортати і за рахунок яких ресурсів. В умовах результативного фінансування розвитку закладу професійної освіти стратегування стало умовою його фінансової стійкості.
- ✓ Наглядова рада, утворена відповідно до наказу МОН України від 30.12.2025 № 1725 на паритетних засадах із представників засновника та роботодавців, бере участь у формуванні й погодженні стратегії, погоджує фінансовий план і розглядає звіти керівника закладу професійної освіти. Процедуру погодження слід закладати у графік розроблення стратегії з самого початку.
- ✓ SWOT-аналіз щодо розвитку закладу професійної освіти має цінність лише за умови переходу від матриці до перехресного аналізу, що дає чотири типи стратегій – SO, ST, WO і WT. Аналіз, який завершився заповненням чотирьох квадратів, управлінського результату не має.
- ✓ Стратегії розвитку закладу професійної освіти виявляються неефективними переважно на етапі впровадження, а не розроблення. Моделі Коттера та ADKAR надають керівникові закладу професійної освіти дієві інструменти для роботи з людським виміром змін: перша – для управління процесом у

масштабі закладу професійної освіти, друга – для діагностування діяльності окремого працівника.

- ✓ Управління ризиками діяльності закладу професійної освіти робить невизначеність керованою. Мінімальний робочий набір – реєстр ризиків із оцінюванням за матрицею «ймовірність × вплив», чотирма стратегіями реагування та щоквартальним переглядом функціонування закладу; його наявність є також вимогою більшості донорських програм.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ОПАНУВАВШИ ЦЕЙ РОЗДІЛ, ВИ ЗМОЖЕТЕ

- проєктувати внутрішню систему забезпечення якості професійної освіти;
- управляти розробленням та оновленням освітніх програм;
- організовувати моніторинг якості підготовки здобувачів професійної освіти;
- застосовувати цифрові технології в управлінні освітнім процесом.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

внутрішня система забезпечення якості професійної освіти · освітня програма · стандарт професійної освіти · результати навчання · KPI · моніторинг · інституційний аудит

3.1. Внутрішня система забезпечення якості професійної освіти

Внутрішня система забезпечення якості професійної освіти (далі – ВСЗЯПО) є тим механізмом, який перетворює декларацію про якість на керовану величину. Стаття 41 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII визначає, що метою розбудови системи забезпечення якості освіти є гарантування якості, формування довіри суспільства до закладів освіти, постійне й послідовне підвищення якості та підтримка закладів у покращенні їхніх показників. Національна система забезпечення якості складається з трьох компонентів: внутрішньої системи забезпечення якості в закладах освіти, системи зовнішнього забезпечення якості та системи забезпечення якості діяльності органів управління освітою.

Обов’язок керівника забезпечувати функціонування ВСЗЯПО прямо закріплено статтею 26 Закону України «Про освіту». Реформа професійної освіти суттєво підвищила ціну невиконання цього

обов'язку: відповідно до Закону України «Про професійну освіту» від 21.08.2025 № 4574-IX якість освітньої діяльності безпосередньо впливає на видачу та продовження ліцензії закладу, а результати навчання підтверджуються зовні – кваліфікаційними центрами. Заклад, який не керує власною якістю, ризикує не репутацією, а правом провадити освітню діяльність.

Компоненти внутрішньої системи

Частина 3 статті 41 Закону України «Про освіту» визначає орієнтовний перелік складників ВСЗЯПО. Нижче наведено кожну з них разом із мінімальним набором того, що має бути наявне в закладі професійної освіти (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Компоненти внутрішньої системи забезпечення якості професійної освіти

Компонент ВСЗЯПО	Що має бути в закладі
Стратегія та процедури забезпечення якості	Положення про ВСЗЯПО; річний план самооцінювання; закріплені відповідальні
Академічна доброчесність	Положення про академічну доброчесність; порядок реагування на порушення; роз'яснювальна робота
Оцінювання здобувачів освіти	Оприлюднені критерії оцінювання; єдині вимоги до кваліфікаційних пробних робіт; порядок оскарження
Оцінювання педагогічної діяльності	Критерії та процедура оцінювання роботи педагогів і майстрів; система спостереження за заняттями
Оцінювання управлінської діяльності	Показники результативності керівника; щорічний звіт перед колективом і наглядовою радою
Матеріально-технічне забезпечення	Паспорти навчальних кабінетів і майстерень; план оновлення обладнання
Інформаційні системи управління	Електронний журнал, LMS, база даних контингенту, дашборд керівника
Інклюзивність та універсальний дизайн	Доступність будівель; адаптація освітнього середовища; супровід здобувачів з особливими освітніми потребами

Компоненти ВСЗЯПО доцільно розглядати як взаємопов'язану систему управління. Ефективність ВСЗЯПО забезпечується узгодженою взаємодією її складників, коли результати моніторингу, оцінювання освітньої та управлінської діяльності, аналіз ресурсного забезпечення й інформаційних процесів використовуються для прийняття управлінських рішень і безперервного вдосконалення діяльності закладу професійної освіти (рис. 3.1).

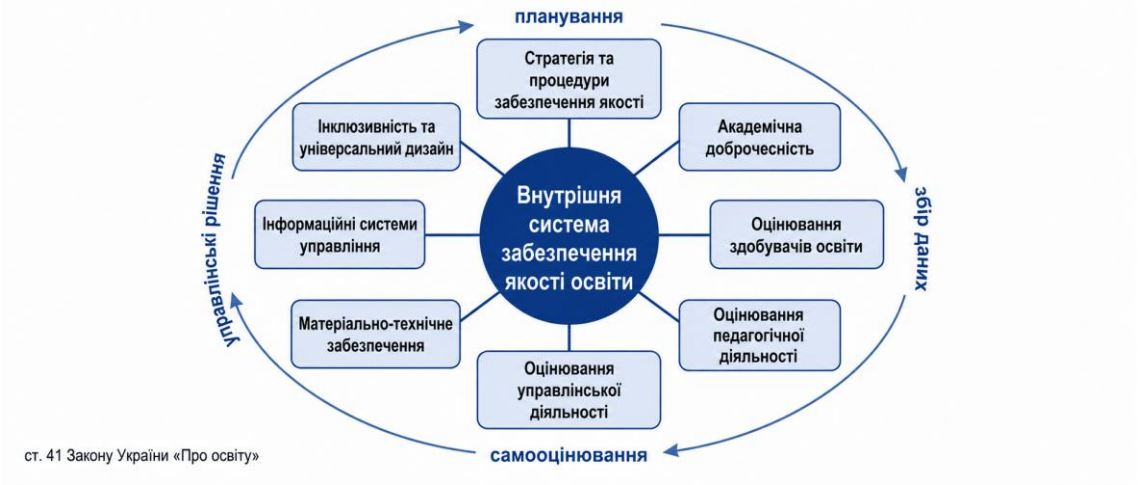

Рис. 3.1. Структура внутрішньої системи забезпечення якості професійної освіти

Чотири напрями самооцінювання

Практично зручно організовувати щорічне самооцінювання за чотирма напрямами, які охоплюють усі компоненти системи:

- освітнє середовище – безпека, доступність, матеріальна база, психологічний клімат, дотримання прав учасників освітнього процесу;
- система оцінювання результатів навчання – прозорість критеріїв, об'єктивність, зворотний зв'язок здобувачам, готовність до зовнішнього підтвердження кваліфікацій;
- педагогічна діяльність – якість викладання і практичного навчання, професійний розвиток педагогів, співпраця з роботодавцями;
- управлінські процеси – стратегічне планування, кадрова політика, прозорість, залучення учасників освітнього процесу до вироблення рішень.

За кожним напрямом визначаються критерії, індикатори та методи збору даних. Оцінювання здійснюється за трирівневою шкалою (наприклад: відповідає вимогам – вимагає покращення – потребує суттєвих змін) з обов'язковим текстовим обґрунтуванням.

Річний цикл функціонування ВСЗЯПО

- Вересень – затвердження річного плану самооцінювання: напрями, індикатори, методи, терміни, відповідальні.
- Жовтень – травень – збір даних: опитування, спостереження за заняттями, аналіз документації, моніторингові зрізи.
- Червень – узагальнення результатів, підготовка аналітичного звіту із висновками за кожним напрямом.
- Червень – серпень – ухвалення управлінських рішень: коригування освітніх програм, план підвищення кваліфікації, зміни в локальних актах, план оновлення матеріальної бази.
- Серпень – вересень – оприлюднення результатів на вебсайті закладу, розгляд на педагогічній і наглядовій радах, урахування у річному плані роботи на наступний навчальний рік.

Цикл замикається саме на четвертому й п'ятому етапах (див. рис. 3.1), оскільки результати самооцінювання мають безпосередньо впливати на подальші управлінські рішення та визначати пріоритети розвитку закладу. Заклад, який систематично збирає дані, але не використовує їх для коригування діяльності, фактично витрачає ресурси на імітацію системи забезпечення якості. Важливо, щоб результати аналізу ставали основою для конкретних змін, визначення відповідальних осіб, строків і очікуваних результатів. Чек-лист для щорічного самооцінювання наведено в Додатку Б.

Річний цикл самооцінювання доцільно планувати відповідно до етапів навчального року, забезпечуючи послідовне проведення збору інформації, її аналізу, узагальнення результатів, підготовки управлінських рішень і планування заходів із удосконалення діяльності закладу професійної освіти. Такий календарний розподіл представлено на рис. 3.2. Його дотримання забезпечує системність самооцінювання, прозорість управлінських процесів і наступність у роботі над підвищенням якості освітньої діяльності.

Рис. 3.2. Річний цикл функціонування внутрішньої системи забезпечення якості професійної освіти

Положення про ВСЗЯПО: структура документа

Положення про ВСЗЯПО є основним локальним нормативним документом, який визначає принципи функціонування, організаційну структуру, механізми реалізації та процедури постійного вдосконалення якості освітньої діяльності закладу професійної освіти. Воно встановлює повноваження учасників системи, порядок проведення самооцінювання, використання результатів моніторингу та механізми прийняття управлінських рішень. Доцільно передбачити в ньому такі основні структурні розділи:

- загальні положення (мета, завдання, нормативна база, сфера дії);
- політика та процедури забезпечення якості освітньої діяльності;
- система та критерії оцінювання результатів навчання здобувачів професійної освіти;
- оцінювання педагогічної діяльності та професійний розвиток педагогічних працівників;
- оцінювання управлінської діяльності керівництва закладу;
- забезпечення академічної доброчесності;
- інформаційні системи та управління даними;
- порядок проведення щорічного самооцінювання, оприлюднення результатів і звітування.

Типові помилки

- Створення ВСЗЯПО «під перевірку»: положення затверджене, процедури не працюють, дані не збираються.
- Ототожнення ВСЗЯПО з контролем: система якості підміняється перевірками журналів і відвідуванням занять із метою пошуку порушень.
- Індикатори без джерела даних: неможливо визначити, звідки береться значення показника і хто його рахує.
- Відсутність оприлюднення: результати самооцінювання не доступні учасникам освітнього процесу, що позбавляє систему довіри.
- Персоналізація відповідальності на одній особі – методистові, який «відповідає за якість» замість усієї управлінської команди.

3.2. Управління освітніми програмами

Освітня програма є основним інструментом, через який заклад професійної освіти реагує на потреби ринку праці. Закон України «Про професійну освіту» суттєво розширив свободу закладу в цій сфері: програми розробляються спільно з роботодавцями на основі професійних стандартів, обсяг вимірюється в кредитах ЄКТС, тривалість може бути різною, а здобувач має право на індивідуальну освітню траєкторію.

Одночасно зросла й відповідальність: неефективна програма більше не «доживає» до планового перегляду – вона проявляється у недоборі контингенту та в результатах зовнішнього підтвердження кваліфікацій.

Тому освітня програма має розглядатися як динамічний документ, що підлягає регулярному аналізу й оновленню на основі результатів моніторингу якості професійної освіти, потреб роботодавців, змін професійних стандартів і тенденцій розвитку ринку праці, забезпечуючи конкурентоспроможність випускників та ефективність діяльності закладу професійної освіти.

Нормативна основа освітньої програми

Розроблення освітньої програми закладу професійної освіти має здійснюватися на основі чинної нормативно-правової бази, яка визначає вимоги до змісту, результатів навчання, організації освітнього процесу та умов підготовки здобувачів освіти.

Основними документами, що формують нормативну основу освітньої програми, є:

- стандарт професійної освіти за відповідною професією (визначає обов'язкові результати навчання);
- професійний стандарт (описує трудові функції та компетентності, яких потребує роботодавець);
- Національна рамка кваліфікацій (визначає рівень складності та автономності діяльності випускника);
- ліцензійні умови провадження освітньої діяльності (визначають кадрові та матеріально-технічні вимоги);
- локальні акти закладу – положення про організацію освітнього процесу, про практичну підготовку, про дуальну форму здобуття освіти.

Отже, нормативна основа освітньої програми має регулярно оновлюватися відповідно до змін законодавства, вимог ринку праці та технологічних процесів, забезпечуючи актуальність змісту підготовки, її відповідність кваліфікаційним вимогам і потребам роботодавців.

Життєвий цикл освітньої програми

Життєвий цикл освітньої програми охоплює послідовні етапи від її ініціювання та розроблення до впровадження, моніторингу результативності, періодичного перегляду й оновлення. На кожному з цих етапів визначаються відповідальні учасники, повноваження яких забезпечує якісну реалізацію програми та її відповідність потребам здобувачів освіти і роботодавців.

Етапи життєвого циклу освітньої програми та розподіл відповідальності між учасниками подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Життєвий цикл освітньої програми та розподіл відповідальності

Етап	Зміст роботи	Хто відповідає
Ініціювання	Аналіз попиту ринку праці, консультації з роботодавцями, оцінювання спроможності закладу	Заступник з навчально-виробничої роботи; наглядова рада
Розроблення	Формування результатів навчання, структури, обсягу в кредитах ЄКТС, форм оцінювання	Робоча (проєктна) група за участю роботодавців
Погодження та затвердження	Розгляд педагогічною радою, погодження наглядовою радою, затвердження керівником	Керівник закладу
Ліцензування	Підтвердження відповідності кадровим і матеріально-технічним вимогам	Керівник; відповідальний за ліцензування
Реалізація	Організація освітнього процесу, практичної підготовки, дуального навчання	Заступники, голови циклових комісій, майстри
Моніторинг	Збір даних про успішність, задоволеність, результати підтвердження кваліфікацій, працевлаштування	Методист; відповідальний за ВСЗЯПО
Перегляд або закриття	Оновлення змісту або згортання програми за результатами моніторингу	Керівник за погодженням із наглядовою радою

«Життєвий» цикл освітньої програми унаочнено на рисунку 3.3.

Рис. 3.3. Життєвий цикл освітньої програми

Роль роботодавців

Участь роботодавців у програмах перестала бути формальністю: наглядова рада, сформована на паритетних засадах, бере участь у формуванні освітніх програм закладу. Робочі форми залучення роботодавця:

- участь представників підприємства у складі проєктної групи з розроблення освітньої програми;
- погодження переліку результатів навчання та змісту практичної підготовки;
- надання виробничих майданчиків для практичного навчання та дуальної форми здобуття освіти;
- участь у кваліфікаційній атестації та в роботі кваліфікаційних центрів;
- щорічний зворотний зв'язок про рівень підготовки випускників, працевлаштованих на підприємстві.

Рекомендація: усі домовленості з роботодавцями доцільно закріплювати в письмовій формі. Договір або меморандум про співпрацю, у якому чітко визначено права, обов'язки та внески сторін, забезпечує стабільність партнерських відносин навіть у разі зміни керівництва підприємства чи закладу освіти, тоді як усні домовленості не гарантують належного виконання взятих зобов'язань.

Результати навчання як ядро програми

Якісна освітня програма описується не переліком предметів, а переліком результатів навчання – того, що випускник знатиме і вмітиме робити. Результат навчання має бути сформульований через спостережувану дію («налагоджує та обслуговує обладнання», «читає конструкторську документацію»), а не через процес («вивчення основ…»). Для кожного результату визначаються критерії та методи оцінювання. Такий підхід є обов'язковою умовою узгодження програми з професійним стандартом і робить прозорим зв'язок між навчанням і майбутньою кваліфікаційною процедурою.

Присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій

Оцінювання результатів навчання для присвоєння професійної кваліфікації здійснюють кваліфікаційні центри. Порядок присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 15.09.2021 № 956; питання акредитації кваліфікаційних центрів урегульовано постановою Кабінету Міністрів України від 22.09.2021 № 986. Процедура охоплює прийняття заяви та документів про набуті компетентності, співбесіду, рішення про можливість проведення оцінювання, саме оцінювання та ухвалення рішення з видачею відповідного документа. Важливо, що визнаються результати навчання, здобуті не лише у формальній, а й у неформальній та інформальній освіті.

Заклад професійної освіти може бути засновником кваліфікаційного центру спільно з роботодавцями та професійними асоціаціями. Для керівника це – стратегічне рішення: власний акредитований центр створює додаткове джерело надходжень, посилює механізми партнерства й підвищує привабливість закладу для дорослого населення, яке прагне підтвердити кваліфікацію.

Запровадження незалежного оцінювання професійних кваліфікацій змінює роль закладу професійної освіти: він стає не лише надавачем освітніх послуг, а й активним учасником національної системи кваліфікацій. Тому керівництву доцільно розвивати співпрацю з кваліфікаційними центрами, роботодавцями та галузевими радами, забезпечувати відповідність освітніх програм вимогам професійних стандартів і створювати умови для успішного підтвердження професійних кваліфікацій як випускниками, так і дорослими здобувачами освіти.

Коли переглядати освітню програму

- планово – щороку, перед початком нового навчального року;
- у разі зміни стандарту професійної освіти або професійного стандарту;
- за результатами моніторингу – низький рівень навчальних досягнень здобувачів освіти, значний рівень відрахувань та

недостатні результати підтвердження професійної кваліфікації;
- за наявності обґрунтованого запиту роботодавців щодо змісту підготовки;
- за умов упровадження нових технологій або обладнання на підприємствах-партнерах.

3.3. Моніторинг якості підготовки здобувачів професійної освіти

Моніторинг – це систематичне відстеження показників за визначеною методикою з метою виявлення тенденцій та ухвалення управлінських рішень. Його часто ототожнюють із контролем, хоча різниця – принципова: контроль встановлює факт відповідності або порушення в конкретний момент, моніторинг показує динаміку і причини. Контроль відповідає на питання «чи виконано вимогу?», моніторинг – на питання «що змінюється і чому?».

Види моніторингу

Моніторинг якості професійної освіти доцільно здійснювати системно, охоплюючи різні етапи освітньої траєкторії здобувача та використовуючи результати для своєчасного коригування змісту, методів і організації навчання.

- Вхідний – на початку навчання: рівень підготовки вступників, мотивація вибору професії (дає базу для порівняння та змогу коригувати темп навчання).
- Поточний – упродовж навчального року: успішність, відвідуваність, проміжні зрізи, результати навчання.
- Підсумковий – за результатами завершення освітньої програми: кваліфікаційна атестація, результати підтвердження кваліфікацій кваліфікаційним центром.
- Відтермінований – через 6, 12 і 36 місяців після випуску: працевлаштування за професією, закріплення на робочому місці, задоволеність роботодавця (найцінніший і водночас найрідше застосовуваний вид моніторингу).

Інструментарій

Для забезпечення об’єктивності та порівнюваності результатів моніторингу використовують комплекс взаємодоповнювальних інструментів, що дають змогу оцінювати різні аспекти освітнього процесу:

- контрольні та кваліфікаційні пробні роботи за єдиними критеріями оцінювання;
- анкетування здобувачів освіти, педагогів, батьків, роботодавців (електронні форми);
- структуроване спостереження за навчальним заняттям за визначеним протоколом;
- аналіз документації – журналів, планів, звітів про практику;
- фокус-групи зі студентами та випускниками;
- дані інформаційних систем закладу професійної освіти про відвідуваність і успішність.

Вимога до інструментарію одна: він має бути незмінним упродовж періоду спостереження. Змінивши анкету або критерії посеред циклу, заклад професійної освіти втрачає можливість порівнювати результати.

Вибірка та періодичність

Суцільне обстеження за всіма показниками є ресурсно недосяжним і не потрібним. Для більшості завдань достатньо репрезентативної вибірки: 25–30 % контингенту студентів за професією, відібраних випадково, дають похибку, прийнятну для управлінських рішень. Суцільними мають бути лише ті вимірювання, що стосуються результату – кваліфікаційна атестація, підтвердження кваліфікацій, працевлаштування випускників.

Періодичність визначається швидкістю, з якою показник може змінитися. Відвідуваність і успішність доцільно відстежувати щомісяця, задоволеність – двічі на рік, працевлаштування – щороку. Надто часте вимірювання створює навантаження на педагогів без приросту інформації, надто рідке – не дає змоги вчасно втрутитися.

Окремої уваги потребує анонімність опитувань. Якщо здобувач освіти або педагог припускає, що відповідь може бути ідентифікована, дані втрачають цінність. Технічне рішення просте: збір відповідей без

авторизації, оприлюднення лише агрегованих результатів, мінімальна кількість демографічних питань.

Від даних до управлінського рішення

Ефективне управління закладом професійної освіти ґрунтується не лише на збиранні статистичних даних, а й на їх системному аналізі та використанні для обґрунтування управлінських рішень. Щоб перетворити отриману інформацію на практичні дії, доцільно дотримуватися послідовного алгоритму, який мінімізує ризик помилкових висновків і забезпечує прийняття рішень на основі перевірених фактів. Він містить такі основні етапи:

перший: зібрати дані за визначеною методикою і перевірити їх повноту;
другий: порівняти з базовим значенням, цільовим показником і з даними попередніх періодів;
третій: виявити відхилення й сформулювати гіпотези щодо їх причин;
четвертий: перевірити гіпотези додатковими даними – спостереженням, співбесідою, аналізом документів;
п'ятий: ухвалити рішення, зафіксувати його, визначити відповідального й строк повторного вимірювання;

Найпоширеніший розрив відбувається між третім і четвертим етапами: керівник ухвалює рішення на основі першої-ліпшої гіпотези, не перевіривши її. Наслідок – заходи, що не усувають причини.

Показники якості освітньої діяльності

Практика свідчить, що для ефективного моніторингу достатньо використовувати 8–12 ключових показників, які найбільш повно відображають результативність освітньої, управлінської та фінансової діяльності. Для кожного показника обов'язково визначаються джерело отримання даних, методика розрахунку, відповідальна особа та періодичність вимірювання, що забезпечує достовірність результатів і можливість їх порівняння в динаміці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники якості освітньої діяльності закладу

Показник	Джерело даних	Періодичність
Виконання плану набору за професіями, %	Дані приймальної комісії	Щороку
Відсів здобувачів освіти за навчальний рік, %	Накази про відрахування	Щороку
Частка здобувачів, які підтвердили кваліфікацію з першої спроби, %	Протоколи кваліфікаційних центрів	Щороку
Працевлаштування за професією протягом 12 місяців, %	Опитування випускників; дані роботодавців	Щороку
Задоволеність здобувачів освітнім процесом, бали	Анкетування	Двічі на рік
Задоволеність роботодавців рівнем підготовки, бали	Анкетування партнерів	Щороку
Частка педагогів, які пройшли стажування на виробництві, %	Кадрова документація	Щороку
Частка занять із використанням сучасного обладнання, %	Розклад; паспорти майстерень	Щопівроку
Кількість чинних договорів із роботодавцями	Реєстр договорів	Щопівроку
Частка позабюджетних надходжень у структурі доходів, %	Фінансова звітність	Щоквартально

Типові помилки моніторингу

- Збір даних заради даних: показників багато, рішень немає.
- Використання лише внутрішніх оцінок: успішність за журналом, як єдиний індикатор якості.
- Ігнорування відтермінованого моніторингу – заклад не знає, що сталося з випускниками.
- Анкетування без гарантій анонімності: відповіді відображають очікування адміністрації, а не реальний стан.
- Порівняння непорівнюваного: змінилася методика або вибірка, а висновки робляться про динаміку.

3.4. Використання цифрових технологій

Цифрові технології в управлінні освітнім процесом виконують три функції: автоматизують рутинні операції, забезпечують збір даних для моніторингу та роблять інформацію доступною учасникам освітнього процесу. Помилка більшості закладів професійної освіти полягає в тому, що цифровізацію починають із придбання інструментів, а не з визначення управлінських завдань, які ці інструменти мають розв'язувати.

Мінімальна цифрова інфраструктура закладу

Мінімальний набір цифрових сервісів має охоплювати ключові напрями діяльності закладу та забезпечувати своєчасний доступ до достовірної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. До такої інфраструктури доцільно включити:

- облікові системи держави – єдина державна електронна база з питань освіти та інші державні реєстри, які закладам необхідно заповнювати;
- електронний журнал і система обліку відвідуваності;
- система управління навчанням (LMS) для розміщення навчальних матеріалів і дистанційних курсів;
- хмарний офісний пакет із корпоративними обліковими записами для працівників і здобувачів професійної освіти;
- інструменти опитувань для збору даних моніторингу;
- вебсайт закладу з обов'язковим оприлюдненням інформації, передбаченої законодавством;
- система електронного документообігу тощо.

Головна вимога до цієї інфраструктури – єдине джерело істини. Якщо дані про контингент ведуться одночасно у трьох таблицях різних заступників, жодна з них не є достовірною, а керівник ухвалює рішення наосліп. Перелік цифрових сервісів за управлінськими завданнями наведено в Додатку Д.

Дашборд керівника

Дашборд – це цифрова панель з ключовими показниками, що оновлюється за визначеною періодичністю і дає керівникові стан

закладу без запитів до підлеглих. Рекомендована структура – чотири блоки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура дашборду керівника

Блок	Показники
Контингент	Виконання плану набору; чисельність за професіями; відрахування; відвідуваність
Якість	Успішність; результати підтвердження кваліфікацій; працевлаштування; задоволеність
Кадри	Укомплектованість; вікова структура; підвищення кваліфікації; стажування на виробництві
Ресурси	Виконання кошторису; позабюджетні надходження; стан обладнання; чинні договори з партнерами

Дашборд не повинен містити більше 12–15 ключових показників ефективності (KPI). Надмірна кількість індикаторів перевантажує інформаційне поле, ускладнює швидке сприйняття даних і знижує практичну цінність інструмента. У результаті користувачі втрачають інтерес до роботи з таким дашбордом і поступово перестають його регулярно відкривати та використовувати для прийняття управлінських рішень.

Цифрові рішення для практичної підготовки

Найскладнішим завданням цифровізації в професійній освіті є практична підготовка, завдання якої можна розв’язувати такими засобами:

– відеофіксація еталонного виконання операцій – власна бібліотека навчальних відео, записаних майстрами виробничого навчання закладу на реальному обладнанні, з покроковим коментарем і типовими помилками;
– симулятори та віртуальні тренажери для тих професій, де вони доступні (зварювання, керування транспортними засобами, обслуговування електроустановок) – дають змогу відпрацювати послідовність дій до допуску до обладнання;
– цифрові щоденники практики з фотофіксацією виконаних робіт і зворотним зв’язком майстра виробничого навчання –

забезпечують контроль за виробничим навчанням поза межами закладу;
- інтерактивні тренажери з читання технічної документації, розрахунків і діагностування несправностей;
- планування ротації груп у майстернях з урахуванням часу на переміщення до укриття – окреме управлінське завдання, що вирішується засобами розкладу.

Принципова засторога: цифровий інструмент доповнює, але не замінює практичне навчання на обладнанні. Освітня програма має чітко розмежовувати, які результати навчання досягаються дистанційно, а які – виключно очно.

Правила роботи з даними

- Визначити відповідального за кожен показник і періодичність його оновлення.
- Фіксувати методику розрахунку: одна й та сама назва показника має завжди означати одне й те саме.
- Не збирати даних, за якими не передбачено рішень.
- Дотримуватися вимог законодавства про захист персональних даних: доступ до персоніфікованих даних надається за принципом мінімальної необхідності.
- Оприлюднювати знеособлені агреговані результати – це підвищує довіру й знижує кількість запитів.

Типові помилки цифровізації

- Придбання інструмента без визначення завдання, яке він розв’язує.
- Паралельне ведення паперового та електронного обліку – подвійне навантаження без виграшу.
- Відсутність навчання персоналу: система впроваджена, але нею користуються двоє з тридцяти.
- Зберігання персональних даних у відкритих сервісах без оцінювання ризиків.
- Залежність від однієї людини, яка «знає, як це працює», без документованих процедур і резервного доступу.

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС 3

Ситуація «Результати моніторингу не збігаються з підсумковими оцінками»

Опис ситуації

За результатами кваліфікаційної атестації в закладі професійної освіти середній бал студентів групи електрогазозварників склав 9,4 за дванадцятибальною шкалою. Водночас за результатами зовнішнього підтвердження кваліфікацій в кваліфікаційному центрі з першої спроби її підтвердили лише 58 % випускників групи. Розрив між внутрішнім і зовнішнім оцінюванням становив понад три бали.

Вихідні дані

- Аналогічний, хоч і менший, розрив спостерігався у попередньому році, але тоді його пояснили «складністю процедури» і рішень не ухвалювали.
- Критерії оцінювання кваліфікаційних пробних робіт у закладі востаннє переглядалися чотири роки тому.
- Практичне навчання за двома темами програми проводилося на обладнанні, яке не відповідає тому, що використовується в кваліфікаційному центрі.
- Опитування випускників показало, що 71 % із них уперше побачили процедуру зовнішнього оцінювання в день її проведення.

Управлінське рішення

- Керівник не обмежився констатацією розриву, а сформулював три гіпотези: завищення внутрішніх оцінок, невідповідність змісту практичної підготовки, непідготовленість здобувачів до самої процедури.
- Для перевірки гіпотез проведено зіставлення критеріїв закладу з вимогами професійного стандарту, аналіз протоколів кваліфікаційного центру за типами помилок і серію структурованих спостережень за заняттями практичного навчання.
- Підтвердилися всі три гіпотези з різною вагою: основний внесок дала невідповідність критеріїв оцінювання, другий за значущістю – розрив в обладнанні.
- Ухвалено рішення: оновити критерії оцінювання кваліфікаційних пробних робіт за участю представників кваліфікаційного центру; переглянути дві теми практичного навчання; запровадити пробну кваліфікаційну процедуру за два місяці до випуску; включити показник «підтвердження кваліфікації з першої спроби» до дашборду керівника.

Результат і висновки

- Наступного року частка випускників, які підтвердили кваліфікацію з першої спроби, зросла з 58 % до 79 %, а розрив між внутрішньою та зовнішньою оцінками скоротився до 0,9 бали.

- Оновлені критерії оцінювання поширено на всі професії закладу, що зробило внутрішню оцінку прогнозованою.
- Кваліфікаційний центр запропонував закладу співпрацю у форматі майданчика для проведення процедур незалежного оцінювання кваліфікацій, що створило додаткове джерело надходжень.
- Результати оцінювання винесено на педагогічну раду – це змінило ставлення колективу до моніторингу з «перевірки роботи педагога» на «джерело інформації для прийняття рішень».

Питання до кейсу

1. Чому керівник сформулював три гіпотези замість того, щоб одразу вжити заходів щодо завищення оцінок?
2. Які дані потрібні, щоб виявити подібний розрив на рік раніше?
3. Які ризики містить рішення про запровадження пробної кваліфікаційної процедури і як ними управляти?
4. Проаналізуйте, чи існує подібний розрив у Вашому закладі та визначте, за якими показниками його можна виявити.

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗДІЛУ

- Система KPI закладу професійної освіти
- Індикатори якості освітньої діяльності
- Дашборд керівника

АЛГОРИТМ САМООЦІНЮВАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3

Позначте позиції, реалізовані у Вашому закладі освіти:

☐ Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти затверджено

☐ Освітні програми розроблено на основі чинних стандартів

☐ Освітні програми погоджено з роботодавцями

☐ Щорічне самооцінювання проведено, результати оприлюднено

☐ Визначено перелік KPI та періодичність їх вимірювання

☐ Результати моніторингу використано для ухвалення управлінських рішень

Результат: 6 позначок – система працює; 4–5 – потребує доопрацювання; менше 4 – потрібні першочергові управлінські рішення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які компоненти внутрішньої системи забезпечення якості освіти діють у Вашому закладі?
2. Оберіть 5–7 KPI, які найточніше відображають якість освітньої діяльності Вашого закладу.
3. Опишіть процедуру перегляду освітньої програми за участю роботодавців.
4. Які дані Ви включили б до щомісячного дашборду керівника?

Висновки до розділу 3

- ✓ Внутрішня система забезпечення якості професійної освіти є законодавчо визначеним обов'язком керівника (ст. 26, 41 Закону України «Про освіту»), а з ухваленням Закону № 4574-IX якість освітньої діяльності безпосередньо впливає на видачу та продовження ліцензії закладу. Систему якості доцільно організовувати за чотирма напрямами самооцінювання із замкненим річним циклом, у якому обов'язковими є етапи ухвалення рішень та оприлюднення результатів.
- ✓ Освітня програма трансформувалася з нормативного документа в інструмент реагування закладу на потреби ринку праці. Її ядром є результати навчання, сформульовані на основі спостережуваних дій та узгоджені з професійним стандартом, а обов'язковим учасником усього життєвого циклу програми – роботодавець.
- ✓ Присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій здійснюють кваліфікаційні центри в порядку, затвердженому постановами Кабінету Міністрів України від 15.09.2021 № 956 та від 22.09.2021 № 986. Створення власного кваліфікаційного центру спільно з роботодавцями є стратегічною можливістю для закладу професійної освіти – джерелом надходжень і чинником посилення партнерств.
- ✓ Моніторинг відрізняється від контролю тим, що показує динаміку і причини, а не факт відповідності. Найціннішим і

водночас найрідше застосовуваним видом є відтермінований моніторинг працевлаштування випускників; без нього заклад не має об’єктивної інформації про результати своєї роботи.

- ✓ Цифровізація управління починається не з придбання інструментів, а з визначення управлінських завдань і забезпечення єдиного джерела істини для даних. Дашборд керівника з 12–15 показниками за чотирма блоками – контингент, якість, кадри, ресурси – дає інформацію про стан закладу без запитів до підлеглих.

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ОПАНУВАВШИ ЦЕЙ РОЗДІЛ, ВИ ЗМОЖЕТЕ

- формувати кадрову політику закладу професійної освіти;
- застосовувати матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації;
- супроводжувати професійний розвиток педагогічних працівників професійної освіти;
- формувати ефективну управлінську команду.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

кадрова політика · мотивація · професійний розвиток · сертифікація · атестація · матриця компетентностей · командні ролі · зворотний зв'язок

4.1. Кадрова політика

Кадрова політика – це цілісна система принципів, підходів і рішень закладу щодо формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу. Вона визначає, яких фахівців потребує заклад професійної освіти, відповідно до яких критеріїв здійснюється їх добір, механізми мотивації, умови професійного розвитку педагогічних працівників. За відсутності чіткої кадрової політики ці процеси все одно відбуваються, але ситуативно й несистемно: вакансії заповнюються згідно з принципом доступності, критерії заохочення змінюються залежно від обставин, а втрата кваліфікованого працівника часто стає неочікуваною проблемою.

Закон України «Про професійну освіту» від 21.08.2025 № 4574-IX суттєво розширив свободу закладу в кадрових питаннях: передбачено відмову від тарифних сіток і типових штатних розписів та право самостійно розпоряджатися власними надходженнями. Для керівника це водночас можливість і зобов'язання. Можливість –

платити більше тим, хто дає результат, і формувати структуру під реальні завдання. Зобов'язання – обґрунтувати кожне таке рішення прозорими критеріями, інакше розширена автономія перетвориться на джерело конфліктів і звинувачень в упередженості.

Планування потреби в кадрах

- Крок 1. Визначити перелік освітніх програм, які заклад професійної освіти реалізовуватиме у наступні три роки, з урахуванням стратегії розвитку.
- Крок 2. Розрахувати потребу в педагогічних працівниках і майстрах виробничого навчання з кожної освітньої програмою з урахуванням ліцензійних вимог.
- Крок 3. Зіставити потребу з наявним складом згідно з критеріями: кваліфікація, вік і передбачуваних кадрових змін (вихід на пенсію, завершення строкових договорів);
- Крок 4. Визначити дефіцит кадрів та строки його виникнення.
- Крок 5. Обрати спосіб закриття дефіциту: добір ззовні, перепідготовка наявних працівників, залучення фахівців-практиків, суміщення.

Період кадрового планування – не менше трьох років. Підготовка майстра виробничого навчання з фахівця підприємства займає від одного до двох років, тому планування «на вересень» неминуче створює ризик кадрового дефіциту.

Добір персоналу

Специфіка закладу професійної освіти полягає в тому, що ключовим джерелом кадрів є не педагогічні університети, а виробництво. Фахівець-практик приносить актуальні виробничі технології, зв'язки з підприємством і довіру здобувачів освіти, але потребує педагогічної підготовки та супроводу.

Джерела пошуку кандидатів: підприємства-партнери, випускники закладу з виробничим стажем, професійні спільноти, кадровий резерв, рекомендації працівників.

Процедура добору має бути однаковою для всіх: аналіз документів, структурована співбесіда за завчасно дібраним переліком

питань, пробне заняття або практичне завдання; рішення приймається за участю щонайменше двох осіб.

Критерії добору персоналу фіксуються на підготовчому етапі, а не після першого знайомства з кандидатами.

Типові помилки в доборі персоналу: добір «за знайомством», без процедури; оцінювання лише формальних ознак (диплом, стаж) без перевірки практичної спроможності; замовчування реальних умов роботи, що призводить до звільнення протягом першого року.

Адаптація новопризначених працівників

Перші три місяці визначають, чи залишиться педагог працювати в закладі. Програма адаптації має бути письмовою і однаковою для всіх. Зміст адаптаційних заходів узагальнено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Програма адаптації новопризначеного працівника

Період	Зміст адаптаційних заходів
Перший тиждень	Знайомство з керівництвом і колективом; ознайомлення з локальними актами; призначення наставника; облікові записи та доступи; інструктажі з охорони праці
Перший місяць	Відвідування занять досвідчених колег; спільне планування перших занять; зустріч із заступником; уточнення посадових завдань
Другий – третій місяць	Самостійна робота під супроводом наставника; відвідування занять новопризначеного педагога зі зворотним зв’язком; визначення індивідуальних потреб у навчанні
Завершення адаптації	Підсумкова співбесіда з керівником; ухвалення рішення про подальшу співпрацю; формування індивідуального плану професійного розвитку

Кадровий резерв та утримання педагогічного персоналу

Кадровий резерв – це група педагогічних працівників, з якими ведеться цілеспрямована робота: делегування управлінських завдань, участь у робочих групах, навчання, наставництво з боку керівництва. Мінімальна вимога: на кожну ключову посаду має бути щонайменше один підготовлений кандидат.

Фінансування праці персоналу починається з вимірювання. Керівникові варто щороку розраховувати плинність кадрів окремо за категоріями (педагогічні працівники, майстри виробничого навчання, адміністративно-господарський персонал) і проводити співбесіди з працівниками, які звільняються. Причини, виявлені під час такої співбесіди, дають точнішу картину проблем закладу професійної освіти, ніж будь-яке анонімне опитування.

Документи кадрової політики

Ефективна кадрова політика закладу професійної освіти має ґрунтуватися на системі взаємопов'язаних нормативних і організаційно-розпорядчих документів, що визначають принципи управління персоналом, порядок добору, адаптації, професійного розвитку, оцінювання результатів діяльності та мотивації працівників. До основних документів кадрової політики належать:

- положення про кадрову політику або відповідний розділ стратегії розвитку;
- штатний розпис та організаційна структура закладу;
- посадові інструкції, актуалізовані не рідше ніж раз на рік;
- положення про преміювання та інші виплати стимулюючого характеру;
- програма адаптації новопризначених працівників;
- положення про наставництво;
- річний план підвищення кваліфікації, затверджений педагогічною радою;
- положення про формування кадрового резерву.

4.2. Мотивація працівників

Управлінська практика підтверджує: підвищення заробітної плати усуває незадоволеність, але не створює стійкої зацікавленості в роботі. Працівник, якому підвищили оклад, перестає скаржитися, однак через кілька місяців його рівень залученості, як правило, повертається до попереднього. Це не означає, що оплата праці не має значення; навпаки, вона є необхідною базовою умовою ефективної діяльності. Проте справжніми рушіями професійної мотивації є: змістовність

праці, можливості розвитку, визнання досягнень, автономія у прийнятті рішень і перспективи професійного зростання.

Дві групи чинників

Класична модель Фредеріка Герцберга диференціює чинники на гігієнічні (їх відсутність викликає незадоволеність, але наявність не мотивує) та мотиватори (саме вони створюють залученість) (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Гігієнічні чинники та мотиватори за моделлю Ф. Герцберга

Гігієнічні чинники	Мотиватори
Розмір і своєчасність оплати праці	Визнання результатів роботи
Умови праці, стан майстерень і кабінетів	Змістовність і значущість завдань
Відносини з керівництвом і колегами	Самостійність у прийнятті рішень
Стабільність зайнятості	Професійне зростання й опанування нового
Політика закладу й адміністративні процедури	Відповідальність за напрям роботи

Практичний висновок для керівника: насамперед забезпечити гігієнічні умови праці, а далі системно працювати з мотиваторами представленими у правій колонці таблиці.

Матеріальне стимулювання: прозорість критеріїв

Відмова від тарифних сіток розширює можливості керівника, але й підвищує вимоги до обґрунтованості прийняття рішень. Преміювання, критерії якого невідомі колективу, демотивує сильніше, ніж відсутність премій: працівники сприймають його, як прояв особистих симпатій.

Критерії преміювання (5–7) мають бути вимірюваними і враховувати зусилля працівників. Вони затверджуються локальним актом і доводяться до відома кожного працівника до початку періоду оцінювання.

Орієнтовний перелік критеріїв преміювання для педагогічних працівників: результати підтвердження кваліфікацій випускниками;

збереження контингенту в групі; участь у розробленні освітніх програм; наставництво; стажування на виробництві; участь у проєктній діяльності закладу тощо. Рішення про преміювання ухвалюється за участю колегіального органу, а не одноосібно. Результати оцінювання доводяться до працівника з поясненням, а не лише у вигляді суми в розрахунковому листку.

Нематеріальні інструменти

- публічне визнання результатів на засіданні педагогічної ради, вебсайті, у соціальних мережах закладу;
- делегування відповідальності за напрям роботи, а не лише за виконання доручень;
- залучення до вироблення управлінських рішень і до складу робочих груп;
- можливість навчання за кошти закладу, стажування, участі у конференціях;
- гнучкість у складанні розкладу для відповідних категорій працівників;
- створення умов праці – оновлення кабінету, обладнання, доступ до цифрових сервісів;
- наставництво як визнаний і оплачуваний вид діяльності;
- представлення працівника до відзнак і нагород;
- індивідуальний зворотний зв’язок від керівника, не рідше ніж двічі на рік;
- підтримка ініціатив працівників.

Діагностика мотиваційного профілю

Мотиваційний профіль колективу з’ясовується анонімним опитуванням щороку. Мінімальний інструментарій: перелік із 12–15 чинників, які працівник ранжує за значущістю, та кілька відкритих питань: що найбільше заважає працювати, що варто зберегти, чого бракує. Результати аналізуються за категоріями персоналу: мотиваційні профілі викладача загальноосвітніх дисциплін і майстра виробничого навчання суттєво різняться.

Окрема управлінська проблема закладів професійної освіти – конкуренція за майстрів виробничого навчання з боку самого

виробництва, де рівень зарплатні часто вищий. У такій ситуації нематеріальні чинники стають вирішальними: стабільність, гнучкий графік, професійне визнання, можливість поєднувати роботу в закладі з практикою на підприємстві.

Демотиватори

- невиконані обіцянки керівництва – найшвидший спосіб втратити довіру;
- непрозорий розподіл навантаження та стимулюючих виплат;
- переважання ситуативного реагування на кадрові потреби над системним плануванням, що знижує ефективність роботи з підготовки кадрів;
- критика працівника публічно, а похвала – наодинці (має бути навпаки);
- відсутність зворотного зв'язку: працівник не знає, як оцінюють його роботу;
- імітація залучення, коли рішення ухвалене заздалегідь, а обговорення проводиться формально.

4.3. Управління професійним розвитком педагогів

Професійний розвиток педагогічних працівників у закладі професійної освіти охоплює дві взаємопов'язаних, але різних складників, які зачасту помилково ототожнюють у практиці:

- педагогічний (сучасні методики навчання, технології оцінювання, цифрові інструменти, організація освітнього процесу);
- галузевий (володіння актуальними виробничими технологіями, обладнанням і професійними стандартами).

Саме галузевий складник є визначальною й водночас найдинамічнішою особливістю професійної освіти, адже виробничі процеси, технології та обладнання на сучасних підприємствах оновлюються значно швидше, ніж матеріально-технічна база більшості закладів освіти. Тому система професійного розвитку педагогічних працівників має передбачати регулярні стажування на підприємствах, участь у спільних проєктах із роботодавцями, ознайомлення з

новітніми технологічними рішеннями та систематичне оновлення галузевих компетентностей відповідно до сучасних вимог ринку праці й професійних стандартів.

Нормативна рамка підвищення кваліфікації

Загальні засади визначає Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800. Постановою Кабінету Міністрів України від 22.10.2025 № 1343 до нього внесено зміни, які застосовуються з 1 липня 2026 року. Ключові положення для керівника:

- розширено перелік форм, які можуть бути визнані підвищенням кваліфікації: програми академічної мобільності, наукове стажування, самоосвіта, здобуття наукового ступеня або вищої освіти, супервізія;
- супервізія визнається підвищенням кваліфікації за рішенням педагогічної ради закладу;
- результати підвищення кваліфікації в суб'єктів, які мають ліцензію на провадження освітньої діяльності у сфері післядипломної освіти або працюють за акредитованою програмою, не потребують окремого визнання педагогічною радою;
- щодо окремих форм установлено обмеження обсягу визнання – не більше 30 годин або одного кредиту ЄКТС на рік;
- підвищення кваліфікації може організовуватися за місцем знаходження суб'єкта, за місцем роботи педагогічних працівників або дистанційно.

Річний план підвищення кваліфікації затверджується педагогічною радою на основі пропозицій працівників. Водночас керівникові важливо забезпечити, щоб цей документ не перетворювався на формальний розподіл годин або перелік випадкових курсів. План має ґрунтуватися на результатах самооцінювання педагогів, моніторингу якості освітнього процесу, аналізі професійних компетентностей і стратегічних потреб закладу, відображаючи реальні професійні дефіцити та пріоритетні напрями розвитку колективу.

Атестація педагогічних працівників

Процедуру визначає Положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 09.09.2022 № 805, зі змінами, внесеними наказом Міністерства освіти і науки України від 10.09.2024 № 1277. Серед змін, суттєвих для закладів професійної освіти:

- можливість присвоєння педагогічних звань і кваліфікаційних категорій працівникам без вищої освіти – норма, важлива саме для майстрів виробничого навчання, які прийшли з виробництва;
- збереження за педагогічним працівником присвоєної категорії та звання у разі переходу до іншого закладу освіти або перерви в роботі – до наступної атестації;
- зарахування здобуття вищої освіти до обсягу підвищення кваліфікації;
- обов’язкове видання керівником наказу про присвоєння кваліфікаційної категорії за результатами атестації.

Атестацію доцільно розглядати не як контрольний захід, а як основу для подальшого планування: її результати є підставою для оновлення індивідуального плану розвитку працівника. Форму оцінювання діяльності педагогічного працівника наведено в Додатку Г.

Стажування на виробництві

Стажування педагогічних працівників і майстрів виробничого навчання на підприємствах-партнерах є найдієвішим інструментом усунення технологічного розриву. Робочі правила організації:

- стажування планується щорічно, а не «за потреби»; орієнтир – кожен майстер виробничого навчання проходить стажування не рідше ніж раз на три роки;
- програма стажування узгоджується з підприємством і містить конкретні результати: які технології, обладнання й операції має опанувати педагог;
- за підсумками стажування працівник готує пропозиції щодо оновлення змісту практичного навчання – це перетворює стажування з формальності на джерело змін в освітній програмі;

– результати стажування розглядаються методичною комісією та враховуються під час преміювання й атестації.

Індивідуальна траєкторія професійного розвитку

Індивідуальний план професійного розвитку педагога – робочий документ на навчальний рік, що складається самим працівником за участю керівника або наставника. Мінімальна структура:

– самооцінювання за профілем компетентностей (педагогічних і галузевих);
– 2–3 пріоритетні напрями розвитку на рік із обґрунтуванням вибору;
– конкретні форми навчання із зазначенням суб'єкта, обсягу та строків;
– очікувані результати, сформульовані на основі дії («упроваджу…», «розроблю…», «застосую…»);
– спосіб підтвердження результату та дата підбиття підсумків.

Цикл роботи з планом (рисунок 4.1): самооцінювання (серпень) – узгодження з керівником (вересень) – реалізація (упродовж року) – проміжна зустріч (січень) – підведення підсумків і оновлення плану (червень).

Рис. 4.1. Цикл професійного розвитку педагогічного працівника

Матриця компетентностей колективу

Матриця компетентностей – це інструмент оцінювання та візуалізації кадрового потенціалу циклової комісії, у якому рядки

містять прізвища працівників, стовпці – перелік ключових компетентностей (технологій, обладнання, методик), а на перетині визначається рівень володіння відповідною компетентністю за шкалою від 0 до 3. Матриця миттєво показує керівникові три речі: критичні залежності від однієї особи, спільні прогалини колективу та потенційних наставників. Саме на цих даних будується річний план підвищення кваліфікації, а не на побажаннях працівників.

Приклад заповненої матриці компетентностей однієї циклової комісії наведено на рисунку 4.2.

Рис. 4.2. Приклад матриці компетентностей циклової комісії

Наставництво та внутрішнє навчання

Наставництво та внутрішнє навчання є важливими інструментами професійного розвитку педагогічних працівників, які забезпечують передачу практичного досвіду, швидшу адаптацію нових співробітників, поширення ефективних педагогічних практик і формування культури безперервного професійного вдосконалення. Для досягнення очікуваних результатів ці процеси мають бути чітко регламентовані й організовані на системній основі згідно з такими правилами:

– наставництво закріплюється положенням: хто, за ким, на який строк, з якою винагородою та якими критеріями результату;

– наставник має бути обраний за спроможністю навчати, а не за стажем;
– внутрішні форми – методичні майстерні, взаємовідвідування занять, опрацювання складних випадків, обмін досвідом після стажувань;
– результати внутрішнього навчання документуються: супервізія та окремі внутрішні форми можуть бути визнані підвищенням кваліфікації рішенням педагогічної ради.

4.4. Управління командою

Управлінська команда – це не сукупність заступників за штатним розписом, а група, яка спільно відповідає за результат закладу і здатна ухвалювати рішення за відсутності керівника. Ознака справжньої команди проста: рішення, ухвалене на нараді, виконується без додаткового нагадування, а незгода висловлюється до ухвалення рішення, а не після нього.

Делегування: п’ять рівнів

Делегування – це не передавання доручень, а передавання права ухвалювати рішення. Керівникові корисно свідомо обирати рівень делегування для кожного завдання й повідомляти його виконавцеві (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

П’ять рівнів делегування управлінських повноважень

Рівень	Формула	Коли застосовувати
1	«Зроби так, як я сказав»	Висока ціна помилки; працівник не має досвіду в цьому завданні
2	«Вивчи питання і подай варіанти, рішення ухвалю я»	Складне завдання; потрібна експертиза виконавця
3	«Запропонуй рішення, погодь зі мною, потім виконуй»	Виконавець готовий, але рішення суттєве для закладу
4	«Ухвалюй і виконуй, повідом мене про результат»	Виконавець досвідчений; ризик помірний
5	«Це твоя зона відповідальності»	Зріла команда; напрям повністю закріплено за виконавцем

Типовою помилкою є мовчазна зміна рівня делегування: керівник формально передає працівникові відповідальність за цілий напрям діяльності (рівень 5), але згодом починає втручатися в окремі рішення та контролювати кожен крок (рівень 1). Така непослідовність руйнує довіру, демотивує працівників і знижує їхню готовність брати на себе відповідальність значно швидше, ніж відкрита відмова від делегування повноважень.

Ефективні наради

Нарада є одним із найважливіших управлінських інструментів, адже година спільної роботи семи працівників фактично коштує закладу сім людино-годин робочого часу. Саме тому кожна нарада повинна мати чітко визначену мету, відповідний формат проведення, регламент, перелік учасників, очікувані результати та зафіксовані рішення із зазначенням відповідальних осіб і строків виконання (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Формати нарад управлінської команди

Формат	Періодичність і тривалість	Результат
Оперативна нарада	Щотижня, до 30 хв, стоячи або без презентацій	Синхронізація: що зроблено, що заплановано, що блокує
Аналітична нарада	Щомісяця, до 90 хв	Аналіз і обговорення показників дашборду; рішення за відхиленнями
Проблемна сесія	За потреби, до 120 хв	Розв’язання однієї конкретної проблеми; план дій
Стратегічна сесія	Двічі на рік, 1 день	Перегляд стратегічних цілей; планування на півріччя

Порядок денний наради надсилається завчасно; без нього нарада не проводиться. Матеріали для ознайомлення розсилаються заздалегідь, а не зачитуються на нараді. Кожне рішення фіксується у форматі «що – хто – до якої дати». Наступна нарада починається з

перевірки виконання попередніх рішень. Питання, що стосується двох осіб, розв'язується поза нарадою.

Зворотний зв'язок

Найпоширеніша помилка керівника – оцінювати особистість замість поведінки («Ви безвідповідальні») й узагальнювати («Ви завжди…»). Робочу структуру дає модель «ситуація – поведінка – результат»: описати конкретну ситуацію, назвати спостережувану поведінку і показати її наслідок. Наприклад: «На минулому тижні звіт про практику надійшов на два дні пізніше строку (ситуація і поведінка), через що ми не встигли включити дані до звіту для засновника (результат). Що потрібно, щоб цього не повторилося?»

- Зворотний зв'язок надається якомога ближче до події, а не раз на рік під час атестації.
- Розвивальний зворотний зв'язок – наодинці; визнання – публічно.
- Розмова завершується домовленістю про конкретну дію, а не загальним побажанням.
- Керівник має запитувати зворотний зв'язок і щодо власної роботи – інакше він отримує лише ту інформацію, яку колектив вважає безпечною.

Управління конфліктами

Конфлікт сам собою не є проблемою – проблемою є нездатність своєчасно його розпізнати, конструктивно обговорити та врегулювати. У діяльності закладу професійної освіти конфлікти виникають через відмінності в цілях, розподілі ресурсів, професійних поглядах, стилях роботи, навантаженні або особливостях комунікації. За умови ефективного управління конфлікт може стати джерелом нових ідей, удосконалення управлінських рішень і розвитку організації, тоді як його ігнорування призводить до погіршення психологічного клімату, зниження мотивації працівників і втрати довіри до керівництва.

Одним із найбільш поширених інструментів аналізу поведінки в конфліктних ситуаціях є модель Томаса – Кілменна, яка описує п'ять базових стратегій поведінки. *Суперництво* доцільне тоді, коли необхідно швидко ухвалити рішення, а ціна помилки є високою.

Співпраця забезпечує пошук оптимального рішення, що враховує інтереси всіх сторін, однак потребує часу, відкритого діалогу та взаємної довіри. *Компроміс* є ефективним, коли сторони мають приблизно рівні позиції та прагнуть досягти взаємоприйнятного результату. *Уникнення* може бути виправданим, якщо предмет конфлікту є незначним або сторонам необхідний час для зниження емоційної напруги й збору додаткової інформації. *Пристосування* доцільне у випадках, коли питання має значно більше значення для іншої сторони або коли збереження конструктивних взаємин є важливішим за відстоювання власної позиції.

Розташування стратегій у координатах «наполегливість × кооперативність» подано на рисунку 4.3.

Рис. 4.3. Стратегії поведінки в конфлікті за моделлю Томаса-Кілменна

Типовою помилкою керівника є використання однієї й тієї самої стратегії незалежно від обставин. Постійне уникнення накопичує невирішені проблеми, суперництво руйнує довіру й командну взаємодію, а надмірне прагнення до компромісу часто породжує рішення, які повністю не задовольняють жодну зі сторін. Ефективний керівник має вміти гнучко змінювати стратегію відповідно до конкретної ситуації, враховуючи значущість питання, баланс інтересів, рівень емоційної напруги та довгострокові наслідки для колективу.

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС 4

Ситуація «Досвідчений майстер виробничого навчання відмовляється від змін»

Опис ситуації

У закладі впроваджується оновлена освітня програма з електрогазозварювання, погоджена з підприємством-партнером. Вона передбачає перехід на нове зварювальне обладнання та цифрові щоденники практики. Майстер виробничого навчання зі стажем 24 роки, авторитетний у колективі й серед здобувачів професійної освіти, відмовляється працювати за новою програмою, аргументуючи це тим, що «стара методика давала кращий результат», а «цифрові щоденники – це зайва писанина».

Вихідні дані

- Майстер має найвищі показники підтвердження кваліфікацій випускниками за останні три роки.
- Він не проходив стажування на виробництві понад шість років і не працював із новим типом обладнання.
- Двоє молодших майстрів орієнтуються на його позицію і також зволікають із переходом.
- Підприємство-партнер розглядає можливість припинення співпраці, якщо підготовка не відповідатиме його технологіям.

Управлінське рішення

- Керівник провів індивідуальну розмову за моделлю «ситуація – поведінка – результат», не оцінюючи особистість і не апелюючи до обов'язку виконувати наказ.
- Результати діагностування за моделлю ADKAR показали, що проблема не в бажанні і не в усвідомленні потреби, а в здатності: майстер не володів новим обладнанням і не хотів демонструвати некомпетентність перед здобувачами освіти.
- Замість дисциплінарних заходів керівник запропонував майстрові стажування на підприємстві-партнері першим у закладі та роль внутрішнього тренера для решти майстрів після повернення.
- Цифрові щоденники впроваджувалися поетапно: спочатку паралельно з паперовими, з технічним супроводом методиста протягом двох місяців.
- Досвід майстра було враховано: три його зауваження до послідовності тем в оновленій програмі визнано обґрунтованими, і програму скориговано.

Результат і висновки

- Майстер пройшов стажування, отримав сертифікат підприємства і провів навчання для чотирьох колег, що зробило його співавтором змін, а не їх противником.

- Молодші майстри перейшли на нову програму без окремих управлінських зусиль.
- Підприємство-партнер підтвердило співпрацю та надало обладнання для навчальної майстерні закладу професійної освіти.
- Практику «стажування першим – навчання колег після повернення» закріплено в положенні про наставництво як типову модель упровадження змін.

Питання до кейсу

1. Що сталося б, якби керівник розпочав із дисциплінарного впливу? Оцініть наслідки для колективу та для партнерства з підприємством.
2. Чому діагностування за моделлю ADKAR виявилося результативнішим за пряме роз'яснення потреби змін?
3. Які ознаки вказували на те, що причиною опору є здатність, а не бажання?
4. Опишіть аналогічну ситуацію у Вашому закладі професійної освіти та визначте, на якому елементі ADKAR перебуває працівник.

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗДІЛУ

- Індивідуальна траєкторія професійного розвитку педагога
- Матриця компетентностей педагогічних працівників
- Форма оцінювання результативності роботи

АЛГОРИТМ САМООЦІНЮВАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4

Позначте позиції, реалізовані у Вашому закладі освіти:

☐ Кадрову політику закладу задокументовано

☐ Проведено діагностування мотиваційного профілю колективу

☐ Кожен педагогічний працівник має індивідуальний план професійного розвитку

☐ Діє система наставництва для новопризначених працівників

☐ Сформовано матрицю компетентностей педагогічного колективу

☐ Критерії преміювання є прозорими та відомі колективу

Результат: 6 позначок – система працює; 4–5 – потребує доопрацювання; менше 4 – потрібні першочергові управлінські рішення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які нематеріальні стимули є найдієвішими у Вашому колективі?
2. Побудуйте матрицю компетентностей для однієї циклової комісії.
3. Як Ви організуєте адаптацію новопризначеного майстра виробничого навчання?
4. Опишіть структуру ефективної наради управлінської команди.

Висновки до розділу 4

- ✓ Відмова від тарифних сіток і типових штатних розписів, передбачена Законом «Про професійну освіту», розширює свободу керівника в кадрових питаннях і водночас підвищує вимоги до обґрунтованості прийняття ефективних управлінських рішень: кожне з них має базуватися на прозорих, заздалегідь оприлюднених критеріях.
- ✓ Планування потреби в кадрах для закладу професійної освіти має період не менше трьох років, оскільки підготовка майстра виробничого навчання з фахівця підприємства триває від одного до двох років. Ключовим джерелом кадрів є виробництво, а не педагогічні заклади вищої освіти.
- ✓ Оплата праці усуває незадоволеність, але не створює залученості. Гігієнічні умови доцільно доводити до прийнятного рівня, а системну роботу вести з мотиваторами – визнанням, самостійністю, професійним зростанням і відповідальністю за напрям роботи.
- ✓ Порядок підвищення кваліфікації (постанова КМУ № 800 зі змінами, від 22.10.2025 № 1343) розширив перелік визнаних форм професійного розвитку, зокрема через супервізію та самоосвіту. Для закладу професійної освіти критично важливим залишається стажування на виробництві – щонайменше раз на три роки для кожного майстра виробничого навчання.
- ✓ Управлінська команда формується на основі свідомого делегування повноважень, регламентованих форм нарад із фіксуванням рішень за принципом «що – хто – до якої дати» та регулярним зворотним зв’язком відповідно до моделі «ситуація – поведінка – результат».

РОЗДІЛ 5. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ОПАНУВАВШИ ЦЕЙ РОЗДІЛ, ВИ ЗМОЖЕТЕ

- впроваджувати цифрові інструменти в основні управлінські процеси закладу;
- автоматизувати типові управлінські процедури;
- використовувати аналітику даних для ухвалення рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

цифрова трансформація · генеративний штучний інтелект · автоматизація · аналітика даних · дашборд · захист персональних даних · академічна доброчесність

5.1. Цифрова трансформація управління закладом професійної освіти

Цифровізацію часто ототожнюють із цифровою трансформацією, хоча це різні за глибиною процеси. Цифровізація переносить наявний процес у цифрове середовище: замість паперової заяви – електронна форма, замість журналу – електронний журнал. Цифрова трансформація змінює сам процес: замість збору довідок від кожного працівника – автоматичне формування звіту з даних, які вже є в системі. Трансформація дає економію часу й нову якість прийняття управлінських рішень.

Аудит цифрової спроможності закладу професійної освіти

Перед будь-якими інвестиціями в цифрові інструменти доцільно оцінити наявний стан за шістьма напрямами. Оцінювання проводиться за чотирирівневою шкалою: 0 – відсутнє; 1 – початковий рівень; 2 – базовий; 3 – розвинений (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Напрями аудиту цифрової спроможності закладу освіти

Напрям	Ознака розвиненого рівня (3 бали)
Інфраструктура	Стабільний інтернет у всіх приміщеннях, зокрема в майстернях; резервні канали; актуальна техніка
Облік і дані	Єдина база даних контингенту та кадрів; дані вносяться один раз і використовуються багаторазово
Освітній процес	Працює LMS; електронний журнал; наявні власні цифрові навчальні матеріали
Управлінські процеси	Електронний документообіг; погодження та звітність без паперу; дашборд керівника
Компетентності персоналу	Понад 80 % працівників упевнено користуються основними сервісами; діє внутрішнє навчання
Безпека та захист даних	Затверджена політика захисту персональних даних; двофакторна автентифікація; резервне копіювання

Сума отриманих балів є орієнтиром для визначення управлінських пріоритетів і планування подальших дій. Напрям, який отримав оцінку 0–1 бал, потребує першочергового реагування, оскільки саме він є критичним обмеженням, що стримує розвиток інших напрямів діяльності закладу. Інвестиції в уже сильні напрями зазвичай дають значно менший ефект.

Результати оцінювання зручно подавати у вигляді профілю, приклад якого наведено на рисунку 5.1.

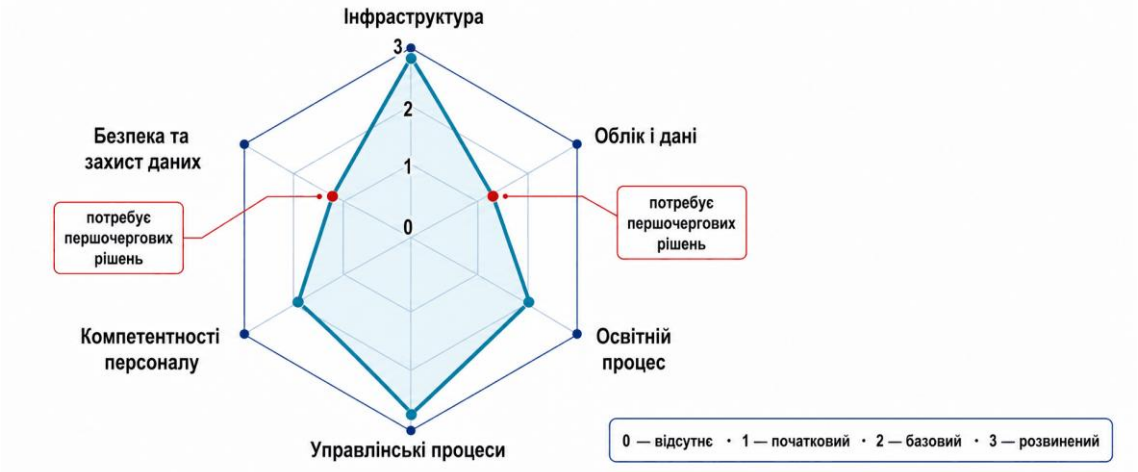

Рис. 5.1. Профіль цифрової спроможності закладу освіти

Цифрове робоче місце керівника

Окреме завдання – упорядкування власного цифрового простору керівника. Розпорошеність інформації між месенджерами, паперовими нотатками та десятком таблиць з'їдає більше часу, ніж будь-який неефективний процес у закладі професійної освіти. Мінімальна конфігурація:

- єдиний календар із доступом для заступників – усі зустрічі, наради й контрольні дати в одному місці;
- перелік завдань із зазначенням відповідального і строку, синхронізований із рішеннями нарад;
- структурований архів документів у хмарному сховищі з єдиними правилами найменування файлів;
- один офіційний канал ділового листування замість спілкування в кількох месенджерах;
- дашборд із ключовими показниками, доступний з будь-якого пристрою;
- захищений доступ до всіх сервісів із двофакторною автентифікацією.

Правило, яке економить найбільше часу: кожен документ має одне місце зберігання. Копія файлу на робочому столі, у пошті та в месенджері означає, що жодна з версій не є актуальною.

Захист персональних даних і кібербезпека

Розширення цифрових інструментів автоматично збільшує зону відповідальності керівника закладу професійної освіти за персональні дані здобувачів освіти та працівників. Базовим документом залишається Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. Мінімальний практичний набір заходів:

- затвердити політику захисту персональних даних і перелік баз персональних даних працівників закладу професійної освіти;
- визначити відповідальну особу та розмежувати доступ згідно з принципом мінімальної необхідності – працівник «бачить» лише ті дані, які потрібні для виконання його обов'язків;
- забезпечити отримання згоди на обробку даних у випадках, передбачених законодавством, і зберігати підтвердження;

– увімкнути двофакторну автентифікацію для всіх облікових записів адміністрації;
– налаштувати регулярне резервне копіювання ключових даних із перевіркою відновлення;
– провести навчання персоналу щодо фішингу та безпечної роботи з обліковими записами;
– заборонити внесення персональних даних до відкритих зовнішніх сервісів, зокрема до сервісів генеративного штучного інтелекту.

Дорожня карта цифрової трансформації

Цифрову трансформацію закладу професійної освіти доцільно здійснювати поетапно, переходячи від аналізу поточного стану та впорядкування даних до автоматизації процесів і впровадження управління на основі даних. Такий підхід дає змогу мінімізувати організаційні ризики, забезпечити готовність персоналу до змін і досягти сталих результатів цифрового розвитку. Орієнтовна дорожня карта може містити такі етапи:

– *перший* (1–3 місяці): аудит цифрової спроможності; інвентаризація наявних сервісів; визначення трьох процесів із найбільшими втратами часу;
– *другий* (3–6 місяців): упорядкування даних (єдина база контингенту і кадрів, єдині довідники, визначення відповідальних за кожен масив);
– *третій* (6–12 місяців): автоматизація відібраних процесів, запуск електронного документообігу, навчання персоналу;
– *четвертий* (12–24 місяці): побудова дашборду керівника, перехід до управління на основі даних, упровадження інструментів штучного інтелекту в межах затвердженої політики.

Типові помилки

Найбільші труднощі цифрової трансформації зазвичай пов’язані не з технологіями, а з організаційними рішеннями, недостатнім рівнем підготовки персоналу та відсутністю системного підходу до впровадження змін. Найпоширенішими помилками є:

– купівля інструмента до визначення завдання, яке він має розв’язати;
– одночасне впровадження кількох систем – персонал не встигає адаптуватися, жодна з них не приживається;
– паралельне ведення паперового та електронного обліку без строку завершення перехідного періоду;
– ігнорування навчання: система впроваджена, але користуються нею одиниці;
– залежність від однієї особи, яка «знає, як це працює», без документованих процедур і резервного доступу.

5.2. Використання штучного інтелекту керівником

Генеративний штучний інтелект (далі – ШІ) – це клас систем, здатних створювати тексти, таблиці, зображення й код за описом завдання природною мовою. Для керівника закладу професійної освіти важливо розуміти, що саме такі системи роблять добре, а що погано. Вони результативні там, де потрібно швидко опрацювати великий обсяг тексту, узагальнити, переформулювати, структурувати, згенерувати варіанти. Вони ненадійні там, де потрібна точність фактів, актуальні реквізити нормативних актів або відповідальність за рішення: система може впевнено навести неіснуючу постанову або неправильну дату.

Нормативний і етичний контекст

В Україні наразі діє модель саморегулювання у сфері ШІ. Міністерство цифрової трансформації України презентувало Білу книгу з регулювання штучного інтелекту та дорожню карту. Україна приєдналася до Декларації Блетчлі та Рамкової конвенції Ради Європи щодо ШІ.

Для сфери освіти орієнтиром є Рекомендації щодо відповідального використання штучного інтелекту, розроблені Міністерством освіти і науки України спільно з Міністерством цифрової трансформації України й оприлюднені 29 квітня 2025 року. Вони ґрунтуються на п’яти принципах:

– контроль з боку людини – остаточне рішення завжди ухвалює людина;

– конфіденційність – захист інформації учасників освітнього процесу;
– управління даними – усвідомлений контроль над тим, які дані потрапляють у систему;
– прозорість – відкрите повідомлення про використання ШІ там, де це має значення;
– недискримінація – перевірка результатів на упередженість.

Класи інструментів

Ринок цифрових інструментів і сервісів на основі ШІ розвивається надзвичайно швидко: регулярно з'являються нові платформи, а наявні рішення отримують додаткові функції або змінюють назви й моделі використання. Тому під час планування цифрової трансформації закладу професійної освіти доцільно орієнтуватися насамперед на класи інструментів та їх функціональні можливості, а не на конкретні програмні продукти. Основні класи цифрових інструментів та їх управлінське застосування наведено в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Класи цифрових інструментів та їх управлінське застосування

Клас інструментів	Управлінське застосування	Приклади сервісів
Універсальні текстові асистенти	Проєкти документів, аналіз текстів, узагальнення, підготовка виступів, генерування варіантів рішень	ChatGPT, Claude, Gemini, Copilot
Робота з власним масивом документів	Аналіз стратегії, звітів, нормативних актів закладу з посиланнями на джерело	NotebookLM та подібні сервіси
Асистенти в офісних пакетах	Опрацювання таблиць, підготовка листів, узагальнення нарад	Вбудовані асистенти Microsoft 365 і Google Workspace
Збір і опрацювання даних	Анкетування, автоматичне зведення відповідей, первинна аналітика	Microsoft Forms, Google Forms, електронні таблиці
Візуалізація даних	Дашборд керівника, звіти для наглядової ради та засновника	Power BI, Looker Studio, зведені таблиці

Десять управлінських сценаріїв

Найпоширеніші управлінські сценарії із зазначенням меж обов'язкової перевірки результату наведено в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Управлінські сценарії застосування генеративного штучного інтелекту

Управлінське завдання	Що доручити ШІ	Що обов'язково перевірити
Аналіз результатів опитування	Узагальнити відкриті відповіді, виділити теми й тональність	Чи не втрачено суттєвих позицій
Підготовка проєкту наказу або листа	Скласти чернетку за структурою і стилем	Реквізити, посилання на норми, формулювання
Опрацювання нормативного акта	Скласти конспект, виділити норми, що стосуються закладу	Кожну норму – за офіційним текстом
Підготовка виступу або доповіді	Структурувати тези, підготувати варіанти вступу	Фактичні дані та цифри
Розроблення анкети	Сформулювати питання за визначеною метою	Відсутність навідних і подвійних питань
Аналітична довідка за даними	Описати тенденції за наданою таблицею	Розрахунки та інтерпретацію
Проєкт локального акта	Запропонувати структуру та типові формулювання	Відповідність законодавству і статуту
Підготовка грантової заявки	Переформулювати опис проєкту під вимоги донора	Бюджет, показники, відповідність умовам
Комунікація з громадою	Підготувати варіанти дописів і відповідей на типові запити	Тон, точність, відсутність персональних даних
Планування заходу	Скласти алгоритм підготовки і графік	Реалістичність строків і ресурсів

Зміст якісного запиту

Якість результату визначається якістю запиту. Робоча структура містить п'ять елементів: роль, контекст, завдання, формат, обмеження.

Слабкий запит: «Напиши наказ про створення робочої групи».

Робочий запит: «Ти – досвідчений юрист у сфері освітнього права. Заклад професійної освіти (професійний коледж, 480 студентів) створює робочу групу з розроблення стратегії розвитку на 2027–2031 роки. Підготуй проєкт наказу: преамбула з посиланням на статут, пункт про створення групи, склад із зазначенням посад (без прізвищ), завдання групи, строк подання проєкту стратегії, пункт про контроль. Обсяг – до однієї сторінки, офіційно-діловий стиль, українською мовою. Не вигадуй номерів і дат нормативних актів – залиш для них позначки у квадратних дужках».

Різниця в результаті принципова: другий запит дає документ, який потребує редагування, а не переписування. Корисна практика – вести власну добірку перевірених запитів під типові завдання закладу (див. Додаток Е).

Складники якісного запиту та їх послідовність показано на рисунку 5.2.

Рис. 5.2. Структура запиту до генеративного штучного інтелекту

Межі довіри: п’ять правил

– Персональні дані здобувачів професійної освіти та працівників не вносяться у відкриті сервіси ШІ в жодному вигляді – ані у списках, ані у скріншотах, ані в текстах документів.
– Кожен факт, реквізит нормативного акта, цифра й посилання перевіряються за первинним джерелом. Правдоподібність не є доказом достовірності.

– Управлінське рішення ухвалює керівник. ШІ готує матеріал для прийняття рішення, але не є ані його автором, ані носієм відповідальності.
– Використання ШІ під час підготовки документів, що виносяться на колегіальний розгляд, доцільно зазначати – це відповідає принципу прозорості.
– Результат перевіряється на упередженість, особливо коли йдеться про оцінювання людей або розподіл ресурсів.

Політика використання ШІ в закладі професійної освіти

Заклад професійної освіти, в якому працівники вже користуються такими сервісами (а це, як правило, так), потребує власного локального акта. Мінімальний зміст:

– сфера застосування та перелік дозволених класів завдань;
– категорично заборонені дії – насамперед внесення персональних і службових даних з обмеженим доступом;
– вимога перевірки результату та персональна відповідальність працівника за зміст документа;
– правила використання ШІ в освітньому процесі та в управлінських документах;
– порядок навчання персоналу й відповідальний за консультування.

5.3. Автоматизація управлінських процесів

Автоматизація дає ефект лише тоді, коли автоматизують правильний процес. Автоматизований безлад залишається безладом, лише швидшим. Тому перше правило: спочатку спростити процес – прибрати зайві погодження, дублювання та збір даних, які нікому не потрібні, – і тільки потім переносити його в цифрове середовище закладу професійної освіти.

Який процес автоматизувати першим

Кандидати відбираються за трьома критеріями, які варто оцінити для кожного процесу: частота повторення, рівень рутинності (частка механічних операцій) і кількість залучених людей. Найвищий

пріоритет мають процеси з високими значеннями за всіма трьома критеріями. Практичний спосіб відбору – попросити заступників упродовж тижня фіксувати завдання, виконання яких потребує більше 30 хвилин, і повторюються щомісяця (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Процеси, придатні до автоматизації, та очікуваний ефект

Процес	Інструмент	Очікуваний ефект
Опитування учасників освітнього процесу	Онлайн-форми з автоматичним зведенням	Скорочення строків виконання (з тижня до 1–2 днів); готові таблиці для аналізу
Збір заявок і звітів від структурних підрозділів	Спільна таблиця або форма з нагадуваннями	Один формат замість десятків; відсутність ручного зведення
Погодження документів	Електронний документообіг	Прозорий статус погодження; відсутність втрачених документів
Облік звернень і запитів	Реєстр із автоматичним нагадуванням про строки	Дотримання строків розгляду; статистика типових запитів
Планування нарад і заходів	Спільний календар із бронюванням приміщень	Відсутність дублювань; видимість завантаження команди
Облік підвищення кваліфікації	Реєстр із автоматичним підрахунком годин	Готові дані до атестації та річного плану
Формування типової звітності	Зведення з єдиної бази даних	Дані вносяться один раз, звіти формуються автоматично
Комунікація зі студентами й батьками	Адреси надсилань та оголошення	Єдине джерело офіційної інформації; менше чуток

Практикум: анкетування як інструмент управління

– Крок 1. Сформулювати управлінське питання для опитування і прогнозоване рішення, яке буде ухвалене за результатами. Якщо рішення не передбачається – опитування проводити не варто.

– Крок 2. Скласти анкету: 10–15 переважно закритих питань; обов'язково 2–3 відкритих питання наприкінці.
– Крок 3. Забезпечити анонімність: збір без авторизації, мінімум демографічних питань, повідомлення про те, як будуть використані результати.
– Крок 4. Провести опитування у визначений період (як правило, 5–7 днів) із двома нагадуваннями.
– Крок 5. Звести дані автоматично; відкриті відповіді узагальнити, зокрема із застосуванням ШІ, зберігаючи меншинні позиції.
– Крок 6. Оприлюднити агреговані результати та ухвалене рішення. Це найважливіший крок: якщо колектив не бачить наслідків опитування, наступного разу він відповідатиме формально.

Вимірювання ефекту

Автоматизацію, ефект якої не виміряно, колектив сприймає як чергову вимогу адміністрації. Тому до початку змін варто зафіксувати вихідні значення за трьома простими показниками:

– витрати часу – скільки людино-годин займав процес до і після зміни;
– тривалість циклу – скільки календарних днів минало від ініціювання до завершення процесу;
– кількість помилок і повернень документів на доопрацювання.

Через три місяці після впровадження, вимірювання повторюється, а результати повідомляються колективу. Це не формальність: демонстрація того, що заступник більше не витрачає два дні на зведення заявок, робить наступну зміну значно легшою для впровадження.

Типові помилки автоматизації

– Автоматизація процесу, який слід було скасувати.
– Збереження паперового дубля «про всяк випадок» без визначеного строку завершення.
– Запуск без навчання й без відповідального за підтримку користувачів.

– Надмірна складність рішення: інструмент, що потребує адміністратора, у закладі професійної освіти без такої посади не працюватиме.
– Відсутність вимірювання ефекту: неможливо довести колективу, що зміна була корисною.

5.4. Аналітика даних для прийняття управлінських рішень

Аналітика даних – це процес перетворення розрізнених показників на обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень.

Більшість керівників закладів професійної освіти вже мають у своєму розпорядженні значний обсяг інформації про контингент здобувачів освіти, кадровий склад, фінансові показники, результати навчання та інші напрями діяльності.

Проте проблема полягає не у відсутності даних, а в тому, що вони розпорошені між різними інформаційними системами, електронними таблицями й документами окремих структурних підрозділів, не узгоджені між собою та не представлені у форматі, придатному для комплексного аналізу.

Лише після інтеграції, перевірки якості та систематизації даних вони перетворюються на надійний інструмент підтримки управлінських рішень.

Чотири рівні аналітики

– Рівень описової аналітики – що сталося? Динаміка набору, успішність, плинність кадрів. Це базовий рівень, доступний кожному закладу.
– Рівень діагностичної аналітики – чому це сталося? Зіставлення показників, пошук причин відхилень.
– Рівень прогностичної аналітики – що станеться, якщо тенденція збережеться? Прогноз контингенту, потреби в кадрах, надходжень.
– Рівень приписової аналітики – що робити? Порівняння сценаріїв рішень за очікуваним результатом.

Більшість закладів професійної освіти працює на першому рівні. Перехід на наступний рівень дає найбільший приріст якості прийняття управлінських рішень і не потребує спеціального програмного забезпечення.

Співвідношення рівнів аналітики за складністю та управлінською цінністю подано на рисунку 5.3.

Рис. 5.3. Чотири рівні аналітики даних

Ланцюг «дані – рішення»

Ефективний моніторинг завершується не отриманням показників, а їх послідовним перетворенням на обґрунтовані управлінські рішення та конкретні дії.

- Збір – за визначеною методикою, з єдиного джерела, у визначені строки.
- Очищення – усунення дублікатів, порожніх значень, різних варіантів написань тотожних назв. Це найтрудомісткіший етап, який часто пропускають, унаслідок чого аналіз базується на хибних даних.
- Візуалізація – подання у графічному вигляді, що робить тенденцію очевидною.
- Інтерпретація – пояснення того, що показують дані, з урахуванням контексту.
- Рішення – конкретна дія з відповідальним і строком виконання, а також визначення дати повторного вимірювання.

Вимоги до якості даних

Якість управлінських рішень безпосередньо залежить від якості даних, тому моніторинг має забезпечувати їх достовірність, зіставність, актуальність і можливість перевірки:

- повнота – усі необхідні дані заповнено, а відсутні значення коректно позначено як «відсутні», без заміни їх нульовими значеннями;
- узгодженість – одна назва професії, підрозділу, статусу в усіх таблицях;
- своєчасність – дані оновлюються у визначені строки, а не напередодні звіту;
- простежуваність – відомо, хто, коли й на підставі чого вніс значення;
- однозначність методики – однакові показники мають єдину назву та однаково визначаються в усіх випадках їх використання.

Три рівні побудови дашборду

Рівень складності дашборду має відповідати цифровим можливостям закладу, доступним ресурсам і реальним управлінським потребам керівника.

- *Базовий*. Електронна таблиця зі зведеними таблицями та кількома діаграмами, що оновлюється вручну щомісяця. Доступний будь-якому закладу без додаткових витрат.
- *Середній*. Хмарна таблиця, пов’язана з формами збору даних, і візуалізація в безкоштовному сервісі (наприклад, Looker Studio). Оновлення напівавтоматичне.
- *Розвинений*. Спеціалізований інструмент бізнес-аналітики (наприклад, Power BI) з підключенням до баз даних закладу професійної освіти та автоматичним оновленням.

Приклад компонування дашборду керівника закладу професійної освіти за чотирма блоками показників наведено на рисунку 5.4.

Починати доцільно з базового рівня. Дашборд, який керівник відкриває щотижня, корисніший за складну систему, яку ніхто не супроводжує.

Рис. 5.4. Дашборд керівника закладу професійної освіти

Правила візуалізації

Ефективна візуалізація даних дає змогу керівникові закладу професійної освіти швидко оцінити ситуацію, виявити відхилення від запланованих показників і прийняти обґрунтоване управлінське рішення.

Під час підготовки дашбордів, аналітичних звітів і презентацій доцільно дотримуватися таких правил візуалізації:

– одна діаграма – одна думка; якщо потрібно пояснювати, що саме на ній видно, її треба перебудувати;
– динаміку показувати лінією, порівняння категорій – стовпчиками, структуру – за потреби, але не круговою діаграмою з десятьма сегментами;
– завжди зазначати період, одиниці вимірювання та джерело даних;
– показувати цільове значення поруч із фактичним, інакше число не має сенсу;
– уникати тривимірних ефектів і зайвого оздоблення;
– кольором виділяти те, що потребує уваги, а не все підряд.

Використання цих правил забезпечує зрозумілість і функціональність візуалізації, допомагає зосередити увагу на ключових відхиленнях та перетворює дашборд із набору графіків на дієвий інструмент управління.

Помилки інтерпретації

Якість управлінського рішення залежить не лише від достовірності зібраних даних, а й від правильності їх інтерпретації. Навіть повні та якісні дані можуть призвести до хибних висновків, якщо не враховувати контекст, методику збору та особливості вибірки. Тому керівникові закладу професійної освіти важливо критично оцінювати результати аналізу та уникати типових помилок під час їх тлумачення, зокрема таких:

- *Кореляція не є причинністю*: зростання відвідуваності й успішності одночасно не означає, що одне спричинило інше. Необхідно перевіряти наявність інших чинників, які могли вплинути на результат.
- *Мала вибірка*: висновок щодо групи з 12 осіб не поширюється автоматично на весь заклад або всі категорії здобувачів освіти.
- *Середнє значення приховує розподіл*: середній бал 8,0 може означати як однорідну групу, так і значний поділ на відмінників і тих, хто не встигає.
- *Вибіркове читання*: увага лише до тих даних, що підтверджують попередню позицію керівника, призводить до упереджених управлінських висновків.
- *Порівняння непорівнюваного*: якщо змінилася методика, вибірка або склад показника, некоректно трактувати отримані відмінності як реальну динаміку.

Виявлення таких помилок дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно виявляти ризики та визначати напрями вдосконалення діяльності закладу професійної освіти.

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС 5

Ситуація «Аналіз результатів анкетування 400 здобувачів освіти за один робочий день»

Опис ситуації

Наглядова рада закладу професійної освіти на засіданні в понеділок доручила керівникові підготувати до п'ятниці аналітичну довідку про задоволеність здобувачів освіти умовами практичного навчання. Раніше подібні опитування проводилися на паперових бланках, а обробка займала три-чотири тижні й фактично зводилася до підрахунку відсотків за закритими питаннями.

Вихідні дані

- Контингент – 412 здобувачів освіти за сімома професіями.
- Анкета мала містити як закриті питання, так і відкриті – саме вони раніше не оброблялися взагалі через трудомісткість.
- У закладі вже були корпоративні облікові записи для здобувачів освіти та хмарний офісний пакет.
- Строк – чотири робочі дні від доручення до готової довідки.

Управлінське рішення

- Вівторок, перша половина дня: сформульовано управлінське питання й підготовлено анкету з 12 закритих і 3 відкритих питань; чернетку формулювань згенеровано за допомогою ШІ та перевірено на відсутність допоміжних питань методистом.
- Вівторок, друга половина дня: анкету розгорнуто в онлайн-формі з анонімним збором; посилання та QR-код поширено через кураторів і канали оголошень; повідомлено, що результати будуть оприлюднені.
- Середа – четвер: збір відповідей із двома нагадуваннями; отримано 361 відповідь (87,6 % контингенту).
- Четвер, друга половина дня: закриті питання зведено автоматично засобами форми; відкриті відповіді (понад 900 текстових фрагментів) знеособлено й узагальнено за допомогою ШІ з виділенням тем і тональності; керівник вибірково перевірив 60 фрагментів на відповідність узагальненню.
- П'ятниця: підготовлено довідку на чотири сторінки з діаграмами, переліком проблем за частотою згадувань і трьома пропозиціями рішень.

Результат і висновки

- Довідку подано у визначений строк; наглядова рада вперше отримала не лише відсотки, а й змістовний аналіз відкритих відповідей.

- Виявлено проблему, якої не було в жодному закритому питанні: 23 % відкритих відповідей стосувалися нестачі витратних матеріалів у двох майстернях. За результатами ухвалено рішення про перерозподіл коштів.
- Опитування закріплено як регулярну процедуру двічі на рік із незмінним інструментарієм, що дало змогу відстежувати динаміку.
- Розроблено локальний акт про використання ШІ, що зобов'язує знеособлювати текстові дані перед опрацюванням у зовнішніх сервісах.

Питання до кейсу

1. Які дії керівника закладу професійної освіти забезпечили високий рівень участі в опитуванні (87,6 %) і що сталося б без повідомлення про оприлюднення результатів?
2. Навіщо керівник вибірково перевіряв 60 текстових фрагментів, якщо узагальнення виконав ШІ?
3. Які ризики порушення захисту персональних даних існували в цьому кейсі та як їх було мінімізовано?
4. Підготуйте аналогічне опитування для Вашого закладу: управлінське питання, строки, спосіб збору, спосіб опрацювання відкритих відповідей.

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗДІЛУ

- Практикум із генеративними сервісами: ChatGPT, Gemini, Copilot, Claude, NotebookLM
- Microsoft Forms / Google Workspace – збір та обробка даних
- Power BI – візуалізація управлінських даних

ЗВЕРНІТЬ УВАГУ

Використовуючи генеративні сервіси, керівник несе повну відповідальність за зміст сформованого документа. Персональні дані учасників освітнього процесу не можна вносити у відкриті ШІ-сервіси.

АЛГОРИТМ САМООЦІНЮВАННЯ ДО РОЗДІЛУ 5

Позначте позиції, реалізовані у Вашому закладі освіти:

- ☐ Проведено аудит цифрової спроможності закладу освіти
- ☐ Впроваджено електронний документообіг
- ☐ Затверджено політику захисту персональних даних
- ☐ Управлінська команда пройшла навчання з використання ШІ-сервісів
- ☐ Визначено перелік процесів, придатних до автоматизації
- ☐ Дашборд керівника оновлюється щомісяця

Результат: 6 позначок – система працює; 4–5 – потребує доопрацювання; менше 4 – потрібні першочергові управлінські рішення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які три управлінські процеси у Вашому закладі варто автоматизувати першочергово?
2. Складіть промпт для підготовки аналітичної довідки за результатами опитування педагогів.
3. Які ризики несе використання генеративного ШІ в управлінні та як їх мінімізувати?
4. Визначте 6–8 показників для дашборду керівника Вашого закладу.

Висновки до розділу 5

- ✓ Цифрова трансформація відрізняється від цифровізації тим, що змінює сам управлінський процес, а не переносить його на екран. Починати доцільно з аудиту цифрової спроможності за шістьма напрямами та впорядкування даних, а не з придбання інструментів.
- ✓ Генеративний штучний інтелект результативний там, де потрібно швидко опрацювати, узагальнити та структурувати великий обсяг тексту, і ненадійний там, де потрібна фактична точність. Правдоподібність відповіді не є доказом її достовірності.
- ✓ В Україні діє модель саморегулювання у сфері ШІ. Для сфери освіти орієнтиром є Рекомендації МОН та Мінцифри від 29.04.2025 згідно з п’ятьма принципами: контроль з боку

людини, конфіденційність, управління даними, прозорість, недискримінація.

- ✓ Персональні дані учасників освітнього процесу не вносяться у відкриті сервіси ШІ в жодному вигляді. Заклад професійної освіти, працівники якого користуються такими сервісами, потребує власного локального акта, що визначає дозволені завдання, заборонені дії та відповідальність за перевірку результату.
- ✓ Автоматизації має передувати оптимізація та спрощення процесу: автоматизувати слід не наявний процес, а його вдосконалену модель. Автоматизація неефективного процесу лише відтворює наявні недоліки в цифровому середовищі. Аналітика приносить користь із переходом від описового рівня («що сталося») до діагностичного («чому це сталося») – цей крок не потребує спеціального програмного забезпечення, лише дисципліни роботи з даними.
- ✓ 18 грудня 2025 року ухвалено Закон України «Про академічну доброчесність» (№ 4742-IX), який набрав чинності 1 лютого 2026 року і повністю вводиться в дію з 31 липня 2026 року. Закон уперше на законодавчому рівні врегулював використання штучного інтелекту в освітній і науковій діяльності: недоброчесне використання згенерованих ШІ результатів – оприлюднення текстів, зображень, даних як результатів власної академічної діяльності без зазначення факту їх генерування – визначено окремим видом порушення нарівні з плагіатом, самоплагіатом і фабрикацією. Заклад професійної освіти має оновити внутрішнє положення про академічну доброчесність і закріпити прозорі правила застосування ШІ для різних видів навчальних і наукових робіт.

РОЗДІЛ 6. ПАРТНЕРСТВО, ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ОПАНУВАВШИ ЦЕЙ РОЗДІЛ, ВИ ЗМОЖЕТЕ

- вибудовувати системну співпрацю з роботодавцями;
- ініціювати та реалізовувати проєкти розвитку закладу;
- готувати грантові заявки;
- популяризувати освітні послуги закладу на ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

дуальна освіта · стейкхолдери · меморандум про співпрацю · проєктний цикл · структура проєкту · грантова заявка · логіко-структурна матриця · маркетинг освітніх послуг

6.1. Співпраця з роботодавцями

Партнерство з роботодавцями стало умовою функціонування закладу професійної освіти. Роботодавці входять до складу наглядової ради на паритетних засадах, беруть участь у формуванні освітніх програм, залучаються до присвоєння професійних кваліфікацій, а обсяг фінансування дедалі більше залежить від працевлаштування випускників. Заклад професійної освіти без партнерів у новій системі координат не має ані змісту підготовки, ані підтверджених результатів, ані ресурсів.

Карта стейкхолдерів

Робота з партнерами починається з їх систематизації та визначення пріоритетів взаємодії. Для цього доцільно спочатку класифікувати основні групи стейкхолдерів і визначити рекомендовані підходи до роботи з кожною з них (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Карта стейкхолдерів: стратегії роботи за категоріями

Категорія	Хто це для закладу	Стратегія роботи
Високий вплив, висока зацікавленість	Засновник; ключові роботодавці-партнери; наглядова рада	Тісна взаємодія: спільне планування, регулярні зустрічі, залучення до рішень
Високий вплив, низька зацікавленість	Великі підприємства регіону, що поки не співпрацюють; органи влади	Утримувати задоволеними: інформувати, шукати точки спільного інтересу
Низький вплив, висока зацікавленість	Батьки; студентське самоврядування; випускники; громадські організації	Інформувати та залучати: вони формують репутацію закладу
Низький вплив, низька зацікавленість	Широка громада; непрофільні організації	Моніторити, витрачати мінімум ресурсів

Наступним кроком є застосування матриці «вплив × зацікавленість», яка дає змогу розподілити партнерів за рівнем їхнього впливу на діяльність закладу професійної освіти та зацікавленості у співпраці, що забезпечує вибір адекватної стратегії комунікації й залучення (рис. 6.1).

Рис. 6.1. Карта стейкхолдерів закладу професійної освіти

Карту стейкхолдерів варто переглядати щороку: зміна керівництва підприємства або перепрофілювання виробництва може миттєво перемістити партнера з однієї категорії в іншу.

Рівні співпраці з роботодавцем

Партнерство розвивається поступово. Спроба одразу запропонувати підприємству створення спільного центру, як правило, завершується відмовою; натомість перехід від рівня до рівня із демонстрацією надійності на кожному з них працює (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Рівні співпраці закладу освіти з роботодавцем

Рівень	Зміст співпраці	Що потрібно від закладу
1. Разова взаємодія	Екскурсії на виробництво, зустрічі з фахівцями, участь у днях кар'єри	Ініціатива та організаційна дисципліна
2. Практична підготовка	Виробнича практика здобувачів освіти на підприємстві	Якісна теоретична підготовка; надійність графіків
3. Змістове партнерство	Участь у розробленні освітніх програм; кваліфікаційна атестація; стажування педагогів	Готовність змінювати зміст підготовки під запит партнера
4. Дуальна форма	Систематичне навчання на робочому місці за договором	Гнучкий розклад; супровід здобувачів освіти; узгоджена документація
5. Спільні активи	Навчально-практичний центр, спільне обладнання, кваліфікаційний центр, цільова підготовка	Доведена результативність на попередніх рівнях; управлінська спроможність

Дуальна форма здобуття професійної освіти

Порядок організації визначає Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 12.12.2019 № 1551 (зареєстровано в Міністерстві юстиції України 05.02.2020 за № 193/34476). Модель передбачає розподіл відповідальності: теоретична підготовка здійснюється в закладі освіти, практичне

навчання – безпосередньо на виробництві, із залученням досвідчених фахівців підприємства.

Закон України «Про професійну освіту» посилив цю модель, запровадивши студентський трудовий договір: відповідні зміни внесено до Кодексу законів про працю України. Він дає змогу поєднувати навчання з виконанням роботи в межах освітньої програми за умови, що трудові обов'язки узгоджуються зі змістом навчання.

Договірна основа: договір між закладом освіти та роботодавцем про організацію дуальної форми; договір (або трудовий договір) із здобувачем освіти; узгоджений графік чергування теоретичного і практичного навчання.

Обов'язки закладу професійної освіти: організація теоретичної підготовки, методичний супровід, контроль за виконанням освітньої програми, облік результатів.

Обов'язки роботодавця: створення умов для навчання на робочому місці, призначення наставника з числа кваліфікованих працівників, дотримання вимог охорони праці, оцінювання результатів.

Обов'язки здобувача професійної освіти: виконання освітньої програми та правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства.

Що має містити договір або меморандум

Ефективність партнерства значною мірою залежить від чіткого документального оформлення домовленостей. Незалежно від того, чи оформлюється співпраця договором, меморандумом або угодою, документ має не лише декларувати наміри сторін, а й визначати конкретні права, обов'язки, ресурси, очікувані результати та механізми їх досягнення. Доцільно передбачити такі обов'язкові складники:

- предмет співпраці, сформульований конкретно, а не як «сприяння розвитку освіти»;
- внески кожної сторони – приміщення, обладнання, матеріали, фахівці, кошти, робочі місця;
- кількісні зобов'язання: скільки здобувачів освіти, за якими професіями, в які строки;
- відповідальних осіб від кожної сторони із контактними даними;

– показники результативності співпраці та періодичність їх перегляду;
– строк дії, порядок продовження та припинення.

Практичне правило: домовленості мають бути зафіксовані документально. Усна домовленість може бути втрачена зі зміною керівника підприємства, тоді як документально визначені внески, зобов'язання та показники забезпечують наступність домовленостей.

Типові помилки

– Партнерство «на папері»: меморандум підписано, жодних спільних дій не відбувається.
– Односторонні очікування: заклад професійної освіти просить ресурси, не пропонуючи натомість нічого – підготовки кадрів під запит, доступ до майданчиків, проведення спільних заходів.
– Залежність від одного партнера: припинення співпраці ставить під загрозу цілий напрям підготовки.
– Відсутність особи, відповідальної за організацію та розвиток партнерства в закладі професійної освіти – робота ведеться «за наявності часу».

6.2. Проєктна діяльність

Проєкт відрізняється від поточної діяльності чотирма ознаками: він унікальний (розв'язує нове завдання), обмежений у часі, має визначені ресурси й вимірюваний результат. Ремонт навчальної майстерні за рахунок кошторису – це процес. Створення навчально-практичного центру з новим обладнанням, навченими майстрами та оновленою програмою за 18 місяців – це проєкт.

Проєктний цикл

Проєктна діяльність у закладі професійної освіти потребує чіткої послідовності управлінських дій, що забезпечує перехід від визначення потреби до отримання запланованого результату. Проєктний цикл дає змогу структурувати роботу команди, раціонально розподіляти ресурси, визначати відповідальних осіб і своєчасно реагувати на

можливі зміни. Кожна фаза має власне призначення, набір управлінських завдань і очікувані результати, водночас результати попереднього етапу створюють основу для наступного. Для керівника закладу важливо забезпечити не лише виконання окремих заходів, а й узгодженість усіх етапів між собою. Це сприяє прозорості управління, контролю за досягненням цілей та накопиченню досвіду для майбутніх проєктів.

Основними фазами проєктного циклу є:

– Ініціювання – визначення проблеми, формулювання ідеї, попереднє оцінювання ресурсів і пошук зацікавлених сторін.
– Планування – цілі, результати, заходи, графік, бюджет, команда, ризики, показники.
– Реалізація – виконання заходів, управління командою й комунікацією з партнерами.
– Моніторинг і контроль – відстеження відхилень за строками, бюджетом і якістю; коригування.
– Завершення – підведення підсумків, звітність, передавання результатів в експлуатацію, фіксація набутого досвіду.

Послідовність і замкненість фаз проєкту показано на рисунку 6.2.

Рис. 6.2. Проєктний цикл

Структура проєкту

Структура проєкту – односторінковий інструмент, що дає змогу опрацювати задум до написання розгорнутого плану чи заявки. Робота над нею займає 60–90 хвилин командою з 4–6 осіб (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Блоки структури проєкту

Блок структури	Питання, на яке відповідає
Проблема	Яку конкретну проблему розв'язує проєкт? Чим підтверджується її наявність?
Мета і результати	Що зміниться після завершення? Які вимірювані результати буде отримано?
Цільова група	Хто отримає користь? Скільки осіб? Чим це підтверджено?
Заходи	Які роботи потрібно виконати для отримання результатів?
Ресурси	Що потрібно: кошти, обладнання, приміщення, люди, час?
Команда і партнери	Хто виконує? Хто підтримує? Які їхні внески?
Ризики	Що може завадити? Як реагуватимемо?
Показники успіху	За якими значеннями визначимо, що проєкт удався?
Сталість	Що працюватиме після завершення фінансування і за чий рахунок?

Компонування блоків структури на одному аркуші подано на рисунку 6.3.

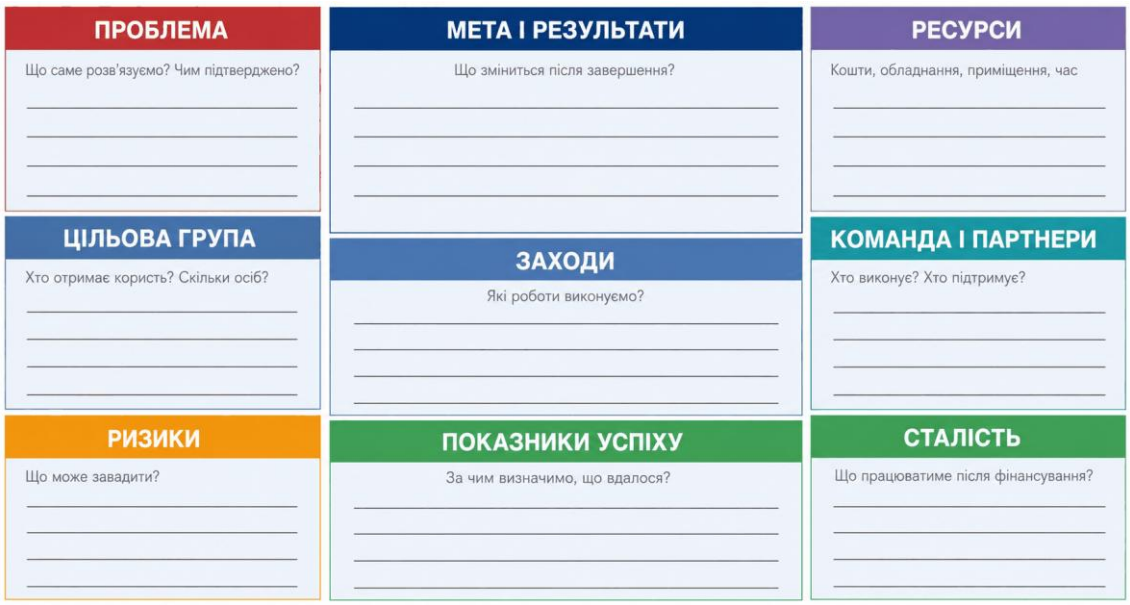

Рис. 6.3. Структура проєкту (Project Canvas)

Команда проєкту

- керівник проєкту – відповідає за результат, строки й бюджет; має бути звільнений від частини поточних обов'язків, інакше проєкт виконуватиметься за «залишковим часом»;
- куратор від адміністрації – забезпечує підтримку рішень і доступ до ресурсів;
- виконавці за напрямами – методичний, технічний, фінансовий, комунікаційний;
- представник партнера – забезпечує узгодженість очікувань;
- відповідальний за моніторинг і звітність.

Планування та моніторинг

Мінімальний набір планових документів: перелік робіт із розбивкою на завдання, календарний графік із контрольними заходами, бюджет за статтями, реєстр ризиків, план комунікації. Обов'язково слід розрізняти показники продукту (що зроблено: закуплено обладнання, навчено 20 майстрів) і показники результату (що змінилося: частка випускників, які підтвердили кваліфікацію, зросла на 15 відсоткових пунктів). Донори і засновник дедалі частіше цікавляться саме другими.

Типові помилки

Успішність проєкту залежить не лише від якості підготовленої заявки, а й від правильних управлінських рішень на всіх етапах його реалізації. Практика свідчить, що значна частина проєктів не досягає запланованих результатів через повторювані організаційні помилки, яких можна уникнути за умови належного планування та управління. Найпоширенішими серед них є такі:

- Проєкт «під фінансування»: заклад професійної освіти підлаштовує потребу під наявний конкурс замість того, щоб шукати фінансування під реальну потребу.
- Керівник проєкту без повноважень і без розвантаження від поточної роботи.
- Відсутність плану сталості: після завершення фінансування обладнання простоює, бо немає коштів на витратні матеріали.
- Підміна показників результату показниками продукту у звітності.

6.3. Грантова діяльність

Ключове, що варто зрозуміти керівникові закладу професійної освіти перед підготовкою першої грантової заявки: донор фінансує не потребу закладу як таку, а досягнення визначеної суспільної мети чи стратегічного результату. Саме тому під час підготовки проєкту необхідно дивитися на проблему ширше, ніж межі власного закладу, і показати її значення для здобувачів освіти, роботодавців, громади, регіону або відповідної галузі.

Тому заявка, побудована навколо тези «нам потрібне обладнання, бо наше застаріло», зазвичай поступається заявці, у якій чітко показано, яку проблему громади, регіону чи галузі буде вирішено завдяки інвестиціям. Сам факт наявності матеріальної потреби ще не є достатнім обґрунтуванням для фінансування. Значно переконливішим є пояснення причин виникнення проблеми, її наслідків, цільових груп, яких вона стосується, та конкретних змін, що відбудуться після реалізації проєкту.

Наприклад, якщо регіон потребує певної кількості кваліфікованих фахівців для відбудови або розвитку економіки, заклад професійної освіти має довести, що сучасна матеріально-технічна база забезпечить їх якісну підготовку. Водночас доцільно показати, які саме професії є затребуваними, скільки здобувачів освіти зможуть скористатися оновленою базою, які компетентності вони отримають і як це вплине на забезпечення роботодавців необхідними кадрами.

Отже, обладнання у такому проєкті виступає не кінцевою метою, а інструментом досягнення конкретного результату. Обидва заклади можуть прагнути отримати однакове обладнання, але лише другий формулює проєкт мовою результатів, впливу та пріоритетів донора. Саме така логіка дозволяє перетворити внутрішню потребу закладу на суспільно значущу проблему та переконливо обґрунтувати необхідність грантової підтримки.

Типи джерел фінансування

Основні джерела фінансування проєктів розвитку закладу професійної освіти та їхні особливості подано в таблиці 6.4.

Таблиця 6.4

Джерела фінансування проєктів розвитку закладу

Джерело	Що зазвичай фінансує	Особливості
Програми ЄС для сектору професійної освіти (зокрема EU4Skills)	Модернізація навчальної бази, цифровізація, розвиток спроможності закладів	Системний підхід, увага до реформи та до партнерства з бізнесом
Erasmus+	Мобільність студентів і персоналу, стажування, партнерства із закладами ЄС	Потрібен партнер у країні ЄС та міжінституційна угода
Двосторонні агентства розвитку та міжнародні організації	Обладнання, навчання персоналу, відновлення інфраструктури	Часто працюють через засновника або асоціації
Благодійні фонди	Точкові проєкти, соціальні складники, підтримка вразливих груп	Простіші процедури, менші бюджети
Бізнес і роботодавці	Обладнання, матеріали, стипендії, спільні центри	Прямий інтерес до кадрів; найшвидший шлях до результату
Місцевий бюджет і бюджет участі	Ремонти, енергоефективність, обладнання, безпекові рішення	Потребує підтримки громади й голосування мешканців

Алгоритм підготовки заявки

– Крок 1. Сформулювати потребу закладу професійної освіти, базуючись на даних стратегії розвитку та самооцінювання, – до пошуку конкурсу, а не після.
– Крок 2. Знайти конкурс, цілі якого збігаються з цією потребою; уважно прочитати умови та критерії оцінювання.
– Крок 3. Перевірити відповідність формальним вимогам: тип заявника, географія, розмір бюджету, вимога співфінансування, наявність партнера.
– Крок 4. Опрацювати задум за структурою проєкту разом із командою й партнером.
– Крок 5. Побудувати логіко-структурну матрицю – вона є каркасом більшості заявок.

– Крок 6. Скласти бюджет: реалістичний, обґрунтований, узгоджений із заходами.
– Крок 7. Написати заявку мовою донора: відповідати на поставлені питання, а не переказувати історію закладу.
– Крок 8. Дати заявку на читання людині, не залученій до її написання, – за день до кінцевого строку, а не за годину.

Логіко-структурна матриця

Зміст логіко-структурної матриці, що є каркасом для більшості грантових заявок, наведено в таблиці 6.5.

Таблиця 6.5

Логіко-структурна матриця проєкту

Рівень	Опис	Показники	Джерела перевірки
Загальна мета	Довгостроковий вплив, до якого проєкт робить внесок	Показники регіонального рівня	Статистика, дані ринку праці
Ціль проєкту	Зміна, яка настане внаслідок проєкту	Показники результату	Опитування, протоколи, звіти
Результати	Що буде створено або досягнуто	Показники продукту	Акти, документи, реєстри
Заходи	Конкретні роботи	Ресурси і строки	Графік, фінансові документи

Бюджет і співфінансування

– кожна стаття бюджету має відповідати конкретному заходу; статей «інші витрати» слід уникати;
– ціни обґрунтовуються комерційними пропозиціями або посиланням на ринкові дані;
– внесок закладу професійної освіти (приміщення, персонал, комунальні витрати) варто показувати як співфінансування – це підвищує оцінку заявки;
– закладати кошти на супровідні витрати: доставку, монтаж, навчання персоналу, витратні матеріали на перший рік;

– перевірити, які витрати донор визнає неприйнятними, до складання бюджету.

Чому відмовляють

– невідповідність цілям конкурсу;
– проблему описано, але не підтверджено даними;
– показники сформульовані так, що їх неможливо виміряти;
– бюджет не пов’язаний із заходами або завищений;
– відсутній план сталості після завершення фінансування;
– формальні порушення: пропущені документи, перевищення обсягу, порушення строку подання.

Відмова не є підставою припиняти діяльність. Доопрацьована заявка, подана на наступний конкурс, має значно вищі шанси, а сама робота над нею впорядковує уявлення закладу професійної освіти про власні потреби.

6.4. Маркетинг освітніх послуг

Маркетинг освітніх послуг – це не реклама, а системне управління попитом, що ґрунтується на глибокому розумінні потреб цільових аудиторій і формуванні ціннісної пропозиції закладу професійної освіти. Його завдання полягає у визначенні того, кому, чим і за яких умов заклад є корисним, а також у побудові комунікації навколо реальних переваг освітніх програм, можливостей працевлаштування випускників, партнерства з роботодавцями та якості освітнього середовища.

У сучасних умовах потенційний абітурієнт обирає не лише професію, а й перспективи професійного розвитку, тому заклад професійної освіти має вміти переконливо демонструвати власні конкурентні переваги.

В умовах демографічного спаду, міграційних процесів, зростання конкуренції між закладами професійної освіти та розширення можливостей дистанційного навчання маркетинг перетворився з допоміжної функції на один із ключових елементів фінансової стійкості закладу освіти.

Недобір за окремими професіями безпосередньо впливає на обсяг фінансування, ефективність використання матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу. Саме тому сучасний керівник закладу професійної освіти має розглядати маркетинг як інструмент стратегічного управління, що поєднує аналіз ринку праці, прогнозування потреб роботодавців, формування позитивної репутації закладу, підтримку зв'язків із випускниками та системну комунікацію з громадою. Це забезпечує не лише стабільний контингент здобувачів освіти, а й довгострокову конкурентоспроможність закладу професійної освіти.

Цільові аудиторії та їхні мотиви

Мотиви ключових цільових аудиторій та ефективні канали комунікації з ними подано в таблиці 6.6.

Таблиця 6.6

Цільові аудиторії маркетингу освітніх послуг

Аудиторія	Що для неї важливо	Ефективний канал
Учні 9 і 11 класів	Цікава професія, сучасне обладнання, атмосфера, друзі	Соціальні мережі, майстер-класи, відеоконтент, амбасадори з-поміж студентів
Батьки	Працевлаштування, заробіток, безпека, перспектива вищої освіти	Зустрічі у школах, сайт, відгуки випускників, дані про працевлаштування
Дорослі, які змінюють професію	Строк навчання, вартість, підтвердження кваліфікації, графік	Пошук в інтернеті, курси професійного навчання, служба зайнятості
Роботодавці	Якість підготовки, готовність адаптувати зміст, надійність	Прямі зустрічі, галузеві заходи, наглядова рада
Ветерани та внутрішньо переміщені особи	Доступність, підтримка, швидке працевлаштування	Партнерство з громадськими організаціями, центрами зайнятості

Позиціювання закладу професійної освіти

Позиціювання – це коротка й переконлива відповідь на питання, чому вступникові варто обрати саме цей заклад серед інших. Робоча

формула: «Ми готуємо [кого] для [якого сектору], що вирізняється [конкретна перевага], і наші випускники [підтверджений результат]».

Перевага має бути конкретною та валідною: сертифікований полігон, партнерство з визначеним підприємством, унікальне обладнання, якого немає в інших закладах регіону, або документально підтверджений відсоток працевлаштування.

Розмиті формулювання на кшталт «висока якість освіти» чи «досвідчений колектив» не можуть вважатися позиціюванням, оскільки не створюють унікального образу закладу професійної освіти, не вирізняють його серед конкурентів і не дають вступникові чітких аргументів для вибору.

Річний цикл профорієнтаційної роботи

Ефективна профорієнтаційна діяльність має здійснюватися безперервно й системно упродовж усього року, охоплюючи взаємопов'язані етапи планування, комунікації з потенційними вступниками, проведення профорієнтаційних заходів, супроводу вступної кампанії та аналізу її результатів.

- Вересень – листопад: аналіз результатів попереднього набору; оновлення матеріалів; домовленості зі школами на навчальний рік.
- Грудень – лютий: майстер-класи та професійні проби для здобувачів загальної середньої освіти; участь у батьківських зборах; робота з випускниками як амбасадорами.
- Березень – квітень: дні відкритих дверей; активна кампанія в соціальних мережах; публікація даних про працевлаштування.
- Травень – липень: вступна кампанія; супровід заяв; індивідуальні консультації.
- Серпень: аналіз кампанії, фіксація того, що спрацювало, у плані на наступний рік.

Розподіл профорієнтаційних заходів упродовж навчального року, що охоплює всі етапи підготовки здобувачів до свідомого професійного вибору, наочно подано на рисунку 6.4.

Рис. 6.4. Річний цикл профорієнтаційної роботи закладу професійної освіти

Випускники закладів професійної освіти як актив

Найпереконливішим аргументом на користь закладу професійної освіти є його працевлаштовані випускники. Систематична робота з випускниками охоплює ведення бази контактів (із дотриманням вимог щодо персональних даних), щорічне опитування про кар'єрний шлях, запрошення до проведення занять і майстер-класів, публікацію історій успіху. Ця ж база є джерелом даних для відтермінованого моніторингу працевлаштування (підрозділ 3.3).

Вимірювання результативності

Щоб керувати профорієнтаційною роботою заклад професійної освіти має відстежувати набір показників, які пов'язують докладені зусилля з реальними результатами набору:

- виконання плану набору за кожною професією, %;
- кількість заяв на одне місце за професіями;
- джерело, з якого вступник дізнався про заклад освіти (питання в анкеті вступника);
- охоплення та залученість у соціальних мережах;
- кількість учнів шкіл, які взяли участь у заходах закладу професійної освіти;
- частка вступників, які раніше відвідували профорієнтаційні заходи.

Без цих даних маркетинг залишається набором заходів, ефективність яких неможливо порівняти між собою.

ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС 6

Ситуація «Від меморандуму до спільного навчально-практичного центру»

Опис ситуації

Заклад професійної освіти малого міста готував слюсарів з ремонту сільськогосподарських машин на обладнанні, придбаному в 2008 році. Найбільший роботодавець району – агропідприємство, що обслуговує сучасну імпортну техніку, – випускників закладу не брав, наймаючи працівників з обласного центру. Співпраця обмежувалася підписаним три роки тому меморандумом, за яким не відбулося жодної спільної дії.

Вихідні дані

- Недобір за професією становив 40 % плану впродовж двох років поспіль.
- Підприємство щороку витрачало кошти на доучування найнятих працівників.
- У закладі було вільне приміщення колишньої майстерні площею 240 м^2.
- Керівник закладу професійної освіти мав досвід підготовки лише однієї грантової заявки, яка не отримала фінансування.

Управлінське рішення

- Керівник розпочав не з прохання, а з даних: підготував розрахунок витрат підприємства на доучування персоналу і зіставив його з вартістю спільної підготовки.
- Партнерство вибудовувалося поетапно: спершу екскурсії та зустрічі фахівців зі студентами, потім виробнича практика двох груп, далі стажування двох майстрів виробничого навчання на підприємстві.
- Після року співпраці підприємство погодилося увійти до наглядової ради та взяти участь в оновленні освітньої програми під власні технології.
- Спільно підготовлено грантову заявку на створення навчально-практичного центру: заклад надав приміщення й персонал як співфінансування, підприємство – частину обладнання та наставників, донор профінансував основне обладнання.
- Із другого року роботи центру запроваджено дуальну форму здобуття професійної освіти.

Результат і висновки

- План набору за професією виконано на 100 % у перший же рік після відкриття центру; наступного року подано 1,6 заяви на місце.

- Понад 80 % випускників групи дуальної форми працевлаштовано на підприємстві-партнері та в господарствах району.
- Центр використовується також для професійного навчання дорослих на договірній основі, що дало закладу додаткове джерело надходжень.
- До партнерства долучилися ще два господарства району – заклад перестав залежати від одного роботодавця.

Питання до кейсу

1. Чому керівник розпочав із розрахунку витрат підприємства, а не з опису потреб закладу?
2. Які результати забезпечив поетапний перехід від разової взаємодії до створення спільних активів і які ризики могла б спричинити інша послідовність дій?
3. Які елементи плану сталості забезпечили роботу центру після завершення грантового фінансування?
4. Складіть карту стейкхолдерів Вашого закладу та визначте одного партнера, з яким можливий перехід на наступний рівень співпраці.

ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗДІЛУ

- Структура проєкту (Project Canvas)
- План взаємодії з роботодавцями
- Алгоритм підготовки грантової заявки

АЛГОРИТМ САМООЦІНЮВАННЯ ДО РОЗДІЛУ 6

Позначте позиції, реалізовані у Вашому закладі освіти:

- ☐ Складено карту стейкхолдерів закладу професійної освіти
- ☐ Укладено договори (меморандуми) з ключовими роботодавцями
- ☐ Роботодавці залучені до кваліфікаційної атестації здобувачів професійної освіти
- ☐ Заклад реалізує щонайменше один проєкт розвитку
- ☐ Визначено відповідального за грантову діяльність
- ☐ Заклад має актуальний вебсайт і сторінки у соціальних мережах

Результат: 6 позначок – система працює; 4–5 – потребує доопрацювання; менше 4 – потрібні першочергові управлінські рішення.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Побудуйте карту стейкхолдерів Вашого закладу професійної освіти за матрицею «вплив × зацікавленість».
2. Сформулюйте ідею проєкту розвитку закладу професійної освіти за структурою проєкту.
3. Які джерела фінансування, крім бюджетних, доступні Вашому закладу професійної освіти?
4. Які канали комунікації є найефективнішими для профорієнтаційної роботи?

Висновки до розділу 6

- ✓ Партнерство з роботодавцями стало умовою функціонування закладу професійної освіти: вони входять до наглядової ради на паритетних засадах, беруть участь у формуванні освітніх програм і незалежному присвоєнні/підтвердженні кваліфікацій, а фінансування дедалі більше залежить від працевлаштування випускників. Робота з партнерами розпочинається з карти стейкхолдерів і розвивається поетапно – від разової взаємодії до спільних активів.
- ✓ Дуальна форма здобуття освіти у поєднанні зі студентським трудовим договором, запровадженим Законом України «Про професійну освіту» (2025), є найглибшою формою партнерства. Її працездатність забезпечується договірним оформленням із фіксацією внесків, кількісних зобов’язань і показників результативності.
- ✓ Проєктний підхід відрізняється від поточної діяльності унікальністю завдання, обмеженістю в часі та вимірюваністю результату. Ключова відмінність якісного проєкту – розрізнення показників продукту і показників результату та наявність плану сталості після завершення фінансування.
- ✓ Донор вкладає кошти не просто у розв’язання проблем закладу професійної освіти, а в досягнення результату, який відповідає його власним стратегічним інтересам і цілям. Тому заявка починається з формулювання потреби на основі

стратегії розвитку, а не пошуком конкурсу; логіко-структурна матриця є каркасом більшості заявок, а найпоширенішою причиною відмов залишається невідповідність цілям конкурсу.

- ✓ Маркетинг освітніх послуг є елементом фінансової стійкості, а не допоміжною функцією: недобір за професією безпосередньо позначається на обсязі фінансування. Позиціювання має базуватися на конкретній перевазі, а результативність – вимірюватися показниками, серед яких ключовим є джерело, з якого вступник дізнався про заклад професійної освіти.

ВИСНОВКИ

Управлінська ситуація, в якій перебуває керівник закладу професійної освіти, змінилася принципово. Ухвалення Закону України «Про професійну освіту» від 21.08.2025 № 4574-IX відкрило новий етап, на якому заклад самостійно визначає значну частину параметрів власної діяльності – від переліку професій і змісту освітніх програм до структури, оплати праці та джерел надходжень. Автономія, якої система професійної освіти домагалася роками, виявилася не пільгою, а завданням: вона дає результат лише там, де є управлінська спроможність нею скористатися.

Матеріал методичного посібника уможливлює формулювання таких висновків:

– модель управління змінилася (з адміністрування на координування розвитком), керівник відповідає вже не за виконання доведених показників, а за спроможність закладу знаходити своє місце на ринку освітніх послуг і ринку праці; запровадження ключових показників ефективності для директорів робить цю відповідальність вимірюваною;
– управлінські рішення базуються на аналітичних даних, а не на враженнях; наскрізною лінією всіх розділів є ланцюг: «дані – аналіз – рішення – повторне вимірювання», що однаково працює у побудові стратегії розвитку закладу професійної освіти, забезпеченні якості, кадровій політиці та маркетингу;
– партнерство перестало бути додатковою функцією: роботодавці входять до наглядових рад на паритетних засадах, беруть участь у формуванні освітніх програм і присвоєнні професійних кваліфікацій; заклад без партнерів не має актуального змісту підготовки, підтверджених результатів, додаткових ресурсів;
– зміни впроваджуються людьми, а не на основі наказів, стратегії провалюються переважно на етапі реалізації, що зумовлюється зазвичай людським чинником; управління змінами, мотивація й професійний розвиток є не «м’якою»

частиною менеджменту, а умовою досяжності будь-якої стратегічної цілі;

– цифрові інструменти й штучний інтелект розширюють можливості керівника, але не переносять на себе відповідальність; вони результативні там, де потрібно швидко опрацювати великий обсяг інформації, і ненадійні там, де потрібна фактична точність; остаточне рішення завжди ухвалює людина;
– фінансова стійкість забезпечується диверсифікацією, формульне фінансування та закупівля освітніх послуг прив'язують обсяг коштів до результату, тому джерелами стійкості стають партнерства з бізнесом, проєктна та грантова діяльність, професійне навчання дорослих і наявність власного кваліфікаційного центру.

Керівникові, який розпочинає системну управлінську діяльність, доцільно дотримуватися такої послідовності:

– провести самооцінювання управлінської діяльності відповідно до алгоритму (перший розділ);
– звірити локальну нормативну базу закладу професійної освіти з календарем реформи;
– сформувати наглядову раду і затвердити стратегію розвитку закладу професійної освіти;
– започаткувати щорічне самооцінювання якості професійної освіти;
– побудувати дашборд керівника хоча б на базовому рівні;
– скласти карту стейкхолдерів і визначити партнера для переходу на наступний рівень співпраці;
– затвердити локальний акт про використання штучного інтелекту.

Кожне із цих завдань посильне для виконання упродовж одного навчального року і не потребує додаткового фінансування.

Реформа розгортається поетапно до 2030 року, і частина її механізмів – формульне фінансування, перетворення закладів на некомерційні товариства, конкурсні засади призначення керівників – набуде чинності найближчими роками. Отже, рішення, ухвалені сьогодні, визначатимуть місію закладу професійної освіти. Заклад, що

реагує на зміни постфактум, ризикує втратити суб’єктність незалежно від якості професійної підготовки кваліфікованих кадрів, яку він забезпечує зараз.

Управлінська практика змінюється швидше за будь-яке друковане видання, тому посібник побудовано навколо інструментів і способів мислення, а не навколо готових управлінських рішень: алгоритми дій та матриці зберігають придатність до застосування й тоді, коли зміняться конкретні норми та сервіси.

ДОДАТКИ

Матеріали додатків призначено для безпосереднього використання в роботі управлінської команди закладу професійної освіти. Їх можна роздрукувати, адаптувати під потреби закладу та застосовувати як робочі форми. Матеріали згруповано за управлінськими завданнями.

Додаток А дає структуру стратегічного плану розвитку з паспортом стратегії, таблицями цілей, дорожньою картою та реєстром ризиків – заповнена форма фактично стає проєктом документа для наглядової ради.

Додаток Б – алгоритм із тридцяти позицій для щорічного самооцінювання внутрішньої системи забезпечення якості професійної освіти зі шкалою інтерпретації результату.

Додаток В доповнює його робочою формою SWOT-аналізу з ранжуванням чинників і переходом до стратегічних рішень.

Додаток Г містить форму оцінювання діяльності педагогічного працівника за десятьма критеріями з підсумковим балом і рекомендаціями.

Додатки Д і Е призначені для цифрового блоку: перший – перелік сервісів за управлінськими завданнями, другий – десять готових формулювань запитів до генеративного штучного інтелекту з переліком того, що обов’язково перевіряти в результаті.

Додаток Ж зводить в одну таблицю всі нормативно-правові акти, на яких грунтується посібник, із реквізитами та предметом регулювання.

Разом додатки сприяють реалізації повного управлінського циклу: аналіз, планування, оцінювання якості, робота з персоналом, цифрові інструменти й правова база.

Додаток А

Зразок стратегічного плану розвитку закладу професійної освіти

Стратегічний план (програма) розвитку закладу професійної освіти розробляється на три-п’ять років, погоджується наглядовою радою та затверджується засновником. Наведену структуру можна використовувати як основу, доповнюючи її відповідно до особливостей закладу.

1. Паспорт стратегії

Позиція	Зміст
Повна назва закладу професійної освіти	
Період реалізації стратегії	
Підстава для розроблення	
Склад робочої групи (наказ від ___ № ___)	
Дата погодження наглядовою радою	
Дата затвердження засновником	
Особа, відповідальна за моніторинг реалізації	

2. Аналіз стану та зовнішнього середовища

Розділ містить узагальнені результати PEST- і SWOT-аналізу (Додаток В), дані про контингент, працевлаштування випускників, кадровий склад, матеріальну базу й надходження за останні три-п’ять років.

3. Місія, візія, цінності

Місія закладу освіти:

Візія (очікуваний стан на кінець періоду):

Цінності (3–5 позицій):

---

4. Стратегічні цілі та показники їх досягнення

№	Стратегічна ціль	Показник	Базове значення	Цільове значення	Джерело даних
1					
2					
3					
4					

Кількість цілей – три-п’ять. Кожна формулюється за критеріями SMART (підрозділ 2.1).

5. Дорожня карта реалізації

Операційне завдання	Стратегічна ціль	Строк	Відповідальний	Ресурси	Очікуваний результат

6. Ресурсне забезпечення

– кадрове – потреба в педагогічних працівниках за роками;
– фінансове – джерела за роками: бюджетні кошти, власні надходження, проєктне фінансування, внески партнерів;

– матеріально-технічне – перелік обладнання та приміщень із зазначенням орієнтовної вартості;
– партнери – перелік підприємств і організацій із зазначенням їхніх внесків.

7. Реєстр ризиків

№	Опис ризику	Імовірність (1–3)	Вплив (1–3)	Рівень	Заходи реагування	Відповідальна особа
1						
2						
3						
4						

8. Механізм моніторингу та звітування

Періодичність вимірювання показників; форма проміжного звіту; порядок розгляду результатів педагогічною та наглядовою радами; порядок оприлюднення; підстави й процедура перегляду стратегії.

Додаток Б

Алгоритм дій керівника закладу професійної освіти щодо самооцінювання внутрішньої системи забезпечення якості освіти

Алгоритм дій призначено для щорічного самооцінювання стану внутрішньої системи забезпечення якості професійної освіти. Позначку проставляє управлінська команда за результатами обговорення; кожну позицію «частково» або «ні» переносять до плану заходів на наступний навчальний рік.

I. Політика та процедури забезпечення якості

Позиція	Так	Частково	Ні
Положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти затверджено та оприлюднено			
Затверджено річний план самооцінювання із зазначенням відповідальних			
Визначено індикатори за кожним напрямом і джерела даних до них			
Результати самооцінювання за попередній рік оприлюднено на вебсайті			
За результатами самооцінювання ухвалено задокументовані управлінські рішення			

II. Освітнє середовище

Позиція	Так	Частково	Ні
Забезпечено безпечні умови освітнього процесу, зокрема наявність укриття			
Паспорти навчальних кабінетів і майстерень актуалізовано			

Позиція	Так	Частково	Ні
Затверджено план оновлення обладнання			
Забезпечено доступність будівель і адаптацію середовища для осіб з особливими освітніми потребами			
Діє система запобігання булінгу та реагування на звернення			

III. Освітні програми та оцінювання результатів навчання здобувачів професійної освіти

Позиція	Так	Частково	Ні
Освітні програми розроблено на основі чинних стандартів професійної освіти			
Освітні програми погоджено з роботодавцями			
Результати навчання сформульовано на основі спостереження			
Критерії оцінювання оприлюднено та доведено до здобувачів освіти			
Критерії кваліфікаційних пробних робіт узгоджено з вимогами кваліфікаційних центрів			
Діє порядок оскарження результатів оцінювання			
Положення про академічну доброчесність затверджено, порядок реагування визначено			

IV. Педагогічна діяльність і професійний розвиток

Позиція	Так	Частково	Ні
Річний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників затверджено педагогічною радою			
Кожен педагогічний працівник має індивідуальний план професійного розвитку			
Кожен майстер виробничого навчання проходив стажування упродовж останніх трьох років			
Діє система наставництва для новопризначених працівників			
Сформовано матрицю компетентностей педагогічного колективу			
Проводиться структуроване спостереження за заняттями зі зворотним зв’язком			

V. Управлінські процеси та моніторинг

Позиція	Так	Частково	Ні
Стратегію розвитку затверджено, погоджено наглядовою радою та оприлюднено			
Річний план роботи узгоджено зі стратегічними цілями			
Визначено перелік показників якості та періодичність їх вимірювання			
Проводиться відтермінований моніторинг працевлаштування випускників			
Опитування учасників освітнього процесу проводяться анонімно, результати оприлюднюються			
Дашборд керівника закладу професійної освіти функціонує й оновлюється у визначені строки			

Позиція	Так	Частково	Ні
Керівник щороку звітує перед колективом і наглядовою радою			

Інтерпретація результатів

– понад 80 % позначок «так» – система функціонує; потрібне часткове доопрацювання;
– 60–80 % – система працює частково; потрібен план заходів на навчальний рік;
– менше ніж 60 % – потрібні першочергові управлінські рішення та перегляд розподілу відповідальності.

Додаток В

Шаблон SWOT-аналізу закладу професійної освіти

Аналіз проводить робоча група у складі 7–12 осіб (адміністрація, педагогічні працівники, представники роботодавців і студентського самоврядування) на основі попередньо підготовленої аналітичної довідки з даними за три роки.

Крок 1. Матриця SWOT

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
S – Сильні сторони (що заклад робить успішним; чим вирізняється)	O – Можливості (які зовнішні обставини можна використати)
W – Слабкі сторони (що обмежує розвиток; чого бракує)	T – Загрози (які зовнішні обставини можуть зашкодити)

У кожному полі – 5–7 конкретних формулювань, підкріплених даними. Внутрішні чинники заклад контролює, зовнішні – ні.

Крок 2. Ранжування чинників

Чинник	Поле (S/W/O/T)	Вагомість (1–5)	Імовірність або керованість (1–5)	Підсумковий бал

Крок 3. Перехресний аналіз і стратегічні рішення

Тип	Поєднання чинників	Стратегічне рішення
SO – розвиток		
ST – захист		
WO – посилення		
WT – виживання		

Результатом має стати перелік із 8–12 стратегічних рішень, які після визначення пріоритетних, стають підставою для визначення стратегічних цілей (Додаток А).

Додаток Г

Шаблон оцінювання діяльності педагогічних працівників

Прізвище, ім’я, по батькові працівника:

Посада:

Період оцінювання:

Критерії та показники

№	Критерій	Показник	Бал (0–3)	Обґрунтування
1	Результати навчання здобувачів	Динаміка успішності; результати кваліфікаційної атестації		
2	Підтвердження кваліфікацій	Частка здобувачів групи, які підтвердили кваліфікацію з першої спроби		
3	Збереження контингенту	Частка здобувачів, які завершили навчання у групі		
4	Якість занять	Результати структурованого спостереження за заняттями		
5	Практична підготовка	Відповідність змісту практичного навчання технологіям підприємств-партнерів		

№	Критерій	Показник	Бал (0–3)	Обґрунтування
6	Професійний розвиток	Виконання індивідуального плану; проходження стажування на виробництві		
7	Участь у розробленні освітніх програм	Внесок у розроблення та оновлення програм		
8	Наставництво	Супровід новопризначених працівників або здобувачів освіти		
9	Цифрова компетентність	Використання цифрових інструментів в освітньому процесі		
10	Участь у житті закладу	Проєктна діяльність, профорієнтаційна робота, заходи		

Шкала оцінювання: 0 – показник не проявляється; 1 – проявляється частково; 2 – відповідає очікуванням; 3 – перевищує очікування.

Підсумок

Позиція	Значення
Сума балів (максимум – 30)	
Рівень результативності	
Сильні сторони діяльності	
Напрями для розвитку	
Рекомендації на наступний період	

Дата, підпис керівника; дата, підпис працівника (ознайомлений):

Результати оцінювання є підставою для оновлення індивідуального плану професійного розвитку та враховуються під час преміювання відповідно до затверджених критеріїв.

Додаток Д

Перелік цифрових сервісів для керівника закладу професійної освіти

Перелік згруповано за управлінськими завданнями. Назви конкретних сервісів наведено як приклади: ринок цифрових інструментів змінюється швидко, тому обирати слід за класом завдання, а не за назвою.

Управлінське завдання	Клас сервісу	Приклади
Спільна робота з документами і таблицями	Хмарний офісний пакет	Microsoft 365, Google Workspace
Збір даних, анкетування, заявки	Онлайн-форми	Microsoft Forms, Google Forms
Візуалізація показників, дашборд керівника	Інструменти бізнес-аналітики	Power BI, Looker Studio, зведені таблиці
Планування зустрічей і завантаження команди	Спільний календар	Outlook Calendar, Google Calendar
Управління завданнями та проєктами	Трекери завдань	Planner, Trello, Asana
Відеозв’язок і дистанційні заняття	Платформи відеоконференцій	Teams, Zoom, Google Meet
Розміщення навчальних матеріалів	Системи управління навчанням (LMS)	Moodle, Google Classroom, Teams for Education
Підготовка проєктів документів, аналіз текстів	Універсальні асистенти на основі ШІ	ChatGPT, Claude, Gemini, Copilot
Робота з власним масивом документів закладу	Сервіси аналізу документів із посиланнями на джерело	NotebookLM та подібні
Створення інфографіки та презентацій	Онлайн-редактори дизайну	Canva, PowerPoint
Комунікація з громадою і профорієнтація	Соціальні мережі та месенджери	Facebook, Instagram, TikTok, Telegram

Управлінське завдання	Клас сервісу	Приклади
Зберігання та резервне копіювання	Хмарні сховища	OneDrive, Google Drive
Захищений доступ до сервісів	Менеджери паролів і двофакторна автентифікація	Вбудовані засоби корпоративних пакетів
Генерування QR-кодів для матеріалів	Онлайн-генератори	Вбудовані інструменти офісних пакетів

Перед упровадженням будь-якого сервісу слід оцінити, які дані до нього потраплять, і перевірити відповідність вимогам законодавства про захист персональних даних.

Додаток Е

Приклади промптів для використання генеративного ШІ в управлінні

Наведені запити побудовано за структурою «роль – контекст – завдання – формат – обмеження» (підрозділ 5.2). Перед використанням до запиту додають конкретні дані закладу професійної освіти. Персональні дані здобувачів професійної освіти та працівників у запити не вносяться.

Управлінське завдання	Приклад запиту	На що звернути увагу
Аналіз відкритих відповідей опитування	Ти – аналітик у сфері освіти. Нижче наведено знеособлені відповіді на відкрите питання анкети (кількість – N). Виділи основні теми, згрупуй їх за частотою згадувань, окремо познач позиції, які трапляються рідко, але є суттєвими. Формат: таблиця «тема – частота – типова цитата». Не додавай власних оцінок.	Чи не втрачено меншинних позицій; вибірково звірити 10 % цитат
Проєкт наказу	Ти – юрист у сфері освітнього права. Заклад професійної освіти [тип, контингент] має видати наказ про [предмет]. Підготуй проєкт: преамбула з посиланням на статут, розпорядча частина, відповідальні, строки, контроль. Обсяг – до однієї сторінки, офіційно-діловий стиль. Не вигадуй реквізитів нормативних актів – залиш позначки у квадратних дужках.	Реквізити, посилання на норми, формулювання розпорядчої частини
Конспект нормативного акта	Склади структурований конспект наведеного тексту нормативного акта для керівника закладу професійної освіти: які норми стосуються закладу, що потрібно зробити і в які строки. Формат: таблиця «норма – вимога до закладу – строк». Цитуй лише те, що є в наданому тексті.	Кожну норму звірити з офіційним текстом акта

Управлінське завдання	Приклад запиту	На що звернути увагу
Аналітична довідка за даними	Ти – аналітик закладу професійної освіти. За наведеною таблицею опиши тенденції за три роки, познач найбільші відхилення та сформулюй три гіпотези щодо їх причин. Формат: до 2000 знаків, без рекомендацій. Не роби припущень щодо даних, яких немає в таблиці.	Розрахунки; обґрунтованість гіпотез
Розроблення анкети	Розроби анкету для [аудиторія] з метою з'ясувати [управлінське питання]. 12 закритих питань зі шкалою від 1 до 5 і 3 відкритих. Уникай додаткових питань. Додай коротку вступну частину про анонімність.	Відсутність додаткових питань; відповідність меті
Тези виступу	Підготуй структуру виступу на 7 хвилин для [аудиторія] на тему [тема]. Дай три варіанти вступу, основну частину з трьох тез і завершення із закликом до дії. Стиль – діловий, без канцеляризмів.	Фактичні дані та цифри – перевірити самостійно
Проєкт локального акта	Запропонуй структуру положення про [предмет] для закладу професійної освіти та типові формулювання розділів. Познач місця, які потребують адаптації під конкретний заклад.	Відповідність законодавству і статуту закладу
Опис проєкту під вимоги донора	Переформулюй наведений опис проєкту під логіку донора: проблема, підтверджена даними; ціль; результати з показниками; цільова група; сталість після завершення фінансування. Обсяг – до 3000 знаків.	Бюджет, показники, відповідність умовам конкурсу
Комунікація з громадою	Підготуй три варіанти допису для сторінки закладу про [подія]: діловий, теплий і короткий. Кожен – до 600 знаків. Без персональних даних і без оцінних суджень щодо третіх осіб.	Тон; точність; відсутність персональних даних
Алгоритм дій щодо підготовки заходу	Склади алгоритм дій щодо підготовки [заходу] в закладі професійної освіти: етапи, завдання, орієнтовні строки до дати заходу, відповідальні (без прізвищ). Формат – таблиця.	Реалістичність строків і наявність ресурсів

Додаток Ж

Нормативно-правові документи

Перелік містить основні документи, які враховано в методичному посібнику. Актуальні редакції слід перевіряти на офіційному вебпорталі Верховної Ради України й на вебсайті Міністерства освіти і науки України.

Закони України

Документ	Реквізити	Що регулює
Про освіту	від 05.09.2017 № 2145-VIII	Рамкові засади; повноваження засновника (ст. 25) і керівника (ст. 26); система забезпечення якості освіти (ст. 41)
Про професійну освіту	від 21.08.2025 № 4574-IX	Типи закладів (ст. 31); автономія (ст. 34); керівник (ст. 40); наглядова рада (ст. 42); фінансування (ст. 61, 62)
Кодекс законів про працю України	від 10.12.1971 № 322-VIII	Трудові відносини; студентський трудовий договір
Про захист персональних даних	від 01.06.2010 № 2297-VI	Обробка та захист персональних даних учасників освітнього процесу

Акти Кабінету Міністрів України

Документ	Реквізити	Що регулює
Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників	постанова від 21.08.2019 № 800 (зі змінами, внесеними постановою від 22.10.2025 № 1343, що застосовуються з 01.07.2026)	Форми, види та обсяг підвищення кваліфікації; визнання результатів
Про затвердження Порядку присвоєння та підтвердження	постанова від 15.09.2021 № 956	Процедура присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій

Документ	Реквізити	Що регулює
професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами		
Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів	постанова від 22.09.2021 № 986	Акредитація кваліфікаційних центрів

Акти Міністерства освіти і науки України

Документ	Реквізити	Що регулює
Положення про атестацію педагогічних працівників	наказ від 09.09.2022 № 805 (зі змінами, внесеними наказом від 10.09.2024 № 1277)	Процедура атестації; кваліфікаційні категорії та педагогічні звання
Примірне положення про наглядову раду закладу професійної освіти та Примірний порядок формування наглядової ради	наказ від 30.12.2025 № 1725	Склад, порядок формування та повноваження наглядової ради
Рекомендації щодо відповідального використання штучного інтелекту	МОН України та Мінцифри, оприлюднено 29.04.2025	Принципи використання ШІ в освітній та управлінській діяльності

Місце для документів, специфічних для Вашого закладу (рішення засновника, галузеві акти):

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові акти

1. Конституція України: прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text
2. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
3. Про професійну освіту: Закон України від 21 серп. 2025 р. № 4574-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20
4. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08
5. Про захист персональних даних: Закон України від 01 черв. 2010 р. № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17
6. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 21 серп. 2019 р. № 800 (зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України від 22 жовт. 2025 р. № 1343). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text
7. Про затвердження Порядку присвоєння та підтвердження професійних кваліфікацій кваліфікаційними центрами: постанова Кабінету Міністрів України від 15 верес. 2021 р. № 956. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/956-2021-%D0%BF#Text
8. Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів: постанова Кабінету Міністрів України від 22 верес. 2021 р. № 986. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text
9. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників: наказ Міністерства освіти і науки України від 09 верес. 2022 р. № 805 (зі змінами, внесеними наказом від 10 верес. 2024 р. № 1277). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22
10. Про затвердження Примірного положення про наглядову раду закладу професійної освіти та Примірного порядку формування наглядової ради закладу професійної освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 30 груд. 2025 р. № 1725. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MUS42573

Праці Інституту професійної освіти НАПН України

11. Інноваційні методики і технології професійної освіти: практичний посібник для педагогічних працівників закладів професійної та фахової передвищої

освіти / В. О. Радкевич, С. Г. Кравець, А. П. Онищенко, П. Г. Лузан, І. А. Мося, Т. М. Пащенко, О. А. Тітова, В. А. Кручек, О. О. Субіна, М. А. Пригодій, Л. А. Лупаренко, О. Л. Єршова, Д. О. Закатнов, Н. М. Ваніна; за ред. В. О. Радкевич, М. А. Пригодія. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2025. 160 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746452

12. Гуржій А. М., Зайчук В. О., Пригодій М. А., Романова Г. М. Технології управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти: методичний посібник. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2025. 76 с. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17405471
13. Радкевич В., Гуржій А., Пригодій М., Романова Г. Технології управління людськими ресурсами закладу професійної освіти: методичний посібник. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2025. 73 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748324
14. Герлянд Т. М., Кулалаєва Н. В., Романова Г. М., Шимановський М. М., Дрозіч І. А. Організація дуальної форми навчання у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник. Житомир: Полісся, 2019. 304 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718500/
15. Гуржій А. М., Радкевич В. О., Пригодій М. А. Методологічні засади цифровізації інформаційно-освітнього середовища закладу професійної освіти. Нові технології навчання. 2022. Вип. 96. С. 44–53. DOI: https://doi.org/10.52256/2710-3560.2022.96.06
16. Пригодій М. А. Методичні засади застосування цифрових технологій у підготовці майбутніх кваліфікованих робітників. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2024. Т. 6, № 1. С. 1–13. DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6104
17. Радкевич В. О. Інститут професійної освіти НАПН України: від наукових досліджень – до кращих освітніх практик. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2022. Т. 4, № 1. С. 1–14. DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4115
18. Пригодій М. А., Гуржій А. М., Лупаренко Л. А. та ін. Методичні рекомендації щодо використання цифрової платформи професійної підготовки кваліфікованих робітників машинобудівної галузі. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2025. 164 с. DOI: https://doi.org/10.32835/978-617-8167-27-1/2025
19. Пуховська Л. П., Радкевич В. О., Бородієнко О. В. та ін. Системи оцінювання якості професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: монографія. Житомир: Полісся, 2018. 112 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/721252/
20. Бородієнко О. В., Пуховська Л. П., Радкевич В. О. та ін. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний

досвід: монографія. Київ: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2018. 223 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711545/

21. Свистун В. І., Єльникова Г. В., Болгаріна В. С. та ін. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія. Київ: НВП Поліграфсервіс, 2014. 338 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8483/
22. Бородієнко О. В., Рябова З. В., Радкевич О. П. Проєктний менеджмент у закладах професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник. Житомир: Полісся, 2021. 234 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/734033/
23. Радкевич В. О., Попова В. В., Рябова З. В., Кравець С. Г., Радкевич О. П., Чепуренко Я. О., Вороніна-Пригодій Д. А., Слободяник О. Державно-приватне партнерство у сфері професійної (професійно-технічної) освіти для відбудови економіки України: методичний посібник. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 222 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/739853/
24. Лузан П. Г., Каленський А. А., Пащенко Т. М., Мося І. А., Ямковий О. Ю. Методичні основи оцінювання якості підготовки фахівців у закладах фахової передвищої освіти: методичний посібник. Житомир: Полісся, 2021. 301 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/729577/
25. Тітова О. А., Лузан П. Г., Пащенко Т. М., Мося І. А., Остапенко А. В., Ямковий О. Ю. Система розвитку професійної компетентності педагогічних працівників фахових коледжів в умовах пандемії, війни та повоєнного часу. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 272 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738694/
26. Базиль Л. О. Психолого-педагогічні умови кар'єрного розвитку викладачів закладів професійної освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2021, № 8 (112). С.76-95. DOI: https://doi.org/10.24139/2312-5993/2021.08/076-095
27. Radkevych, V., & Pryhodii, M. (Eds.). (2026). Quality assurance of vocational and professional pre-higher education in the context of contemporary challenges. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2026,. 262 p. DOI: https://doi.org/10.54264/M060
28. Горбан Є. І. Розвиток професійної компетентності методистів закладів професійної (професійно-технічної) освіти в міжкурсовий період підвищення кваліфікації: дис. ... доктора філософії: 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)». Київ: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2021. 288 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0821U101825
29. Царьова Є. С. Розвиток професійної компетентності майстрів виробничого навчання закладів професійної освіти сфери послуг: дис. ... доктора філософії: 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)». Київ: Інститут професійно-

технічної освіти НАПН України, 2021. 22 с. URL: https://ivetua-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/info_ivet_edu_ua/ES_4F1w904RClh6uITlVFyoBoZ8yDPWn-ZSEHh-HMCOnKw?e=WFXqRS

30. Шамралюк О. Л. Розвиток технологічної культури майстрів виробничого навчання аграрного профілю в навчально (науково)-методичних центрах професійно-технічної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2021. 353 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730972
31. Ткачук Г. Е. Розвиток готовності викладачів спеціальних дисциплін професійно-технічних навчальних закладів до використання особистісно-орієнтованих педагогічних технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2021. 291 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/727615
32. Туряниця З. В. Формування у майбутніх майстрів виробничого навчання професійно-технічних навчальних закладів аграрного профілю готовності до професійного самовдосконалення: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2017. 291 с. URL: https://ivetua-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/info_ivet_edu_ua/EfYDPDRUr9BFpIPzdD6ZTG8B0X24XogqRcmo55JZHEXKMg?e=gF15TF
33. Петренко Л. М. Теорія і методика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2014. 344 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0514U000633
34. Курок Р. О. Теоретичні і методичні основи розвитку правової компетентності педагогічних працівників економічних коледжів: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 594 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0523U100055
35. Радкевич О. П. Розвиток правової культури педагогічних працівників закладів професійної освіти: теорія і практика: монографія. Київ: Майстер Книг, 2020. 400 с. URL: https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/2120U000187

Праці зарубіжних авторів

36. Education at a Glance 2025: OECD Indicators / OECD. Paris: OECD Publishing, 2025. 542 p. DOI: https://doi.org/10.1787/1c0d9c79-en
37. Trends Shaping Education 2025 / OECD. Paris: OECD Publishing, 2025. 101 p. DOI: https://doi.org/10.1787/ee6587fd-en
38. OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem / OECD. Paris: OECD Publishing, 2023. 414 p. DOI: https://doi.org/10.1787/c74f03de-en

39. The future of vocational education and training in Europe. Volume 3: The influence of assessments on vocational learning / Cedefop. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. 174 p. (Cedefop research paper ; No 90). DOI: https://doi.org/10.2801/067378
40. Miao F., Cukurova M. AI competency framework for teachers. Paris: UNESCO, 2024. 52 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391104
41. The changing nature and role of vocational education and training in Europe. Volume 6: Vocationally oriented education and training at higher education level / Cedefop. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. 162 p. (Cedefop research paper ; No 70). DOI: https://doi.org/10.2801/02004
42. Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education – a tool on whose terms? / UNESCO. Paris: UNESCO, 2023. 547 p. DOI: https://doi.org/10.54676/UZQV8501
43. Tan C. Y., Dimmock C., Walker A. How school leadership practices relate to student outcomes: insights from a three-level meta-analysis. Educational Management Administration & Leadership. 2024. Vol. 52, No. 1. P. 6–27. DOI: https://doi.org/10.1177/17411432211061445
44. Karadağ E., Sertel G. The effect of educational leadership on students' achievement: a cross-cultural meta-analysis research on studies between 2006 and 2024. Educational Management Administration & Leadership. 2026. Vol. 54, No. 4. P. 1255–1290. DOI: https://doi.org/10.1177/17411432251327645
45. Hallinger P., Liu S., Chen L. Principal instructional leadership and teacher attitudes: a meta-analytic review, 1989–2024. European Journal of Education. 2025. Vol. 60, No. 4. Article e70199. DOI: https://doi.org/10.1111/ejed.70199

Класичні праці з менеджменту

46. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.
47. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
48. Hiatt J. M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2006. 146 p.

Електронні ресурси

49. Підписано Закон «Про професійну освіту» / Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/news/pidpysano-zakon-pro-profesiinu-osvitu

50. Про реформу професійної освіти / Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti
51. Дуальна освіта / Міністерство освіти і науки України. URL: https://mon.gov.ua/osvita-2/profesiyno-tekhnichna-osvita/reforma-profesiynoi-osviti/derzhavno-privatne-partnerstvo-ta-dualna-osvita/dualna-osvita
52. Штучний інтелект у закладах освіти: рекомендації для викладачів, студентів і працівників / Міністерство освіти і науки України, Міністерство цифрової трансформації України, 2025. URL: https://mon.gov.ua/news/shtuchnyi-intelekt-u-zakladakh-vyshchoi-osvity-rekomendatsii-dlia-vykladachiv-studentiv-i-pratsivnykiv-zvo
53. Регулювання штучного інтелекту в Україні: Біла книга / Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-bilu-knigu
54. Новий закон про професійну освіту: ключові зміни / Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/novyj-zakon-pro-profesijnu-osvitu-klyuchovi-zminy/
55. Реформа професійної освіти: як змінюються правила гри / Нова українська школа, 2026. URL: https://nus.org.ua/2026/01/21/reforma-profesijnoyi-osvity-yak-zminyuyutsya-pravyla-gry/
56. Закон України «Про професійну освіту» набув чинності / Профспілка працівників освіти і науки України. URL: https://pon.org.ua/novyny/12279-zakon-ukrainy-pro-profesiinu-osvitu-nabuv-chynnosti.html
57. EU4Skills: Кращі навички для сучасної України: програма підтримки реформи професійної освіти. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine
58. Гранти для організацій, учнів та працівників сфери професійної освіти / Національний Erasmus+ офіс в Україні. URL: https://erasmusplus.org.ua
59. Реєстр кваліфікаційних центрів / Национальне агентство кваліфікацій. URL: https://register.nqa.gov.ua/en/perelik-podanih-deklaracij
60. Продукція наукових досліджень / Інститут професійної освіти НАПН України. URL: https://ivet.edu.ua/produkcziya-naukovyh-doslidzhen/

ВИРОБНИЧО-ПРАКТИЧНЕ ВИДАННЯ

РАДКЕВИЧ Валентина Олександрівна
ГУРЖІЙ Андрій Миколайович
ПРИГОДІЙ Микола Анатолійович
РОМАНОВА Ганна Миколаївна
БАЗИЛЬ Людмила Олександрівна

ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ: МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

[Електронне видання]

Цитувати як: Радкевич, В.О., Гуржій, А. М., Пригодій, М. А., Романова Г. М., & Базиль Л. О. (2026). *Технології підвищення ефективності управління закладом професійної освіти : методичний посібник*. Інститут професійної освіти НАПН України. https://doi.org/10.5281/zenodo.21946090

Розкриття інформації про використання штучного інтелекту

Під час підготовки посібника автори застосовували інструменти генеративного штучного інтелекту, що відповідає принципу прозорості, закріпленому в Рекомендаціях щодо відповідального використання штучного інтелекту (МОН України та Мінцифри, 2025). Модель Claude (Anthropic) використовувалася для структурування матеріалу, добору й систематизації нормативних джерел, підготовки чернеток окремих фрагментів тексту, а також для верстки макета видання. Рисунки 1.1–6.4 згенеровано за допомогою ChatGPT (OpenAI) за технічним завданням авторів, у якому було визначено зміст кожної схеми, перелік підписів, кольорову палітру та розміри зображень. Усі згенеровані матеріали пройшли авторську перевірку: реквізити нормативно-правових актів і фактичні дані звірено за первинними джерелами, зміст рисунків – з описом відповідних управлінських моделей, текст – відредаговано й адаптовано до вимог видання. Штучний інтелект застосовувався виключно як допоміжний інструмент опрацювання інформації; наукові положення, управлінські рекомендації, добір і тлумачення джерел, а також остаточна редакція тексту належать авторам, які несуть повну відповідальність за зміст видання. Персональні дані та інформація з обмеженим доступом у сервіси штучного інтелекту не вносилися.

Формат 210×297
Авт. арк. – 5,7

Виготівник і видавець:
Інститут професійної освіти НАПН України
03045 Київ, пров. Віто-Литовський, 98-а
+380 (44) 252-71-75; +380 (44) 259-45-53(факс)
e-mail: info@ivet.edu.ua

Підтвердження внесення суб’єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК, № 3805 від 21.06.2010 р.

Інститут професійної освіти НАПН України є суб’єктом у сфері онлайн-медіа
(Рішення Національної ради з питань телебачення і радіомовлення № 1430 від 16.11.2023 р.)