

**DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2020-29-215-226>**  
**УДК 37.014.5(063)**

**Андрощук Ірина Василівна,**

доктор педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри технологічної та  
професійної освіти й декоративного мистецтва  
Хмельницький національний університет  
Хмельницький, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8054-5574>  
[ivandroshchuk@ukr.net](mailto:ivandroshchuk@ukr.net)

**Андрощук Ігор Петрович,**

доктор педагогічних наук, доцент,  
завідувач кафедри технологічної та  
професійної освіти й декоративного мистецтва  
Хмельницький національний університет  
Хмельницький, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5490-1566>  
[lemen77@ukr.net](mailto:lemen77@ukr.net)

**СПІВПРАЦЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК УМОВА  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ**

**Анотація.** У статті висвітлено проблему співпраці закладів вищої освіти зі стейкхолдерами. Зазначено, що ефективність освітнього процесу залежить від врахування закладом освіти інтересів усіх зацікавлених осіб та його здатності до взаємодії зі стейкхолдерами в зовнішньому та внутрішньому освітньому середовищі. Уточнено сутність поняття «стейкхолдер» як особи або певної групи осіб, які впливають на організацію освітнього процесу закладом вищої освіти й реалізацію освітньої програми зокрема, або відчують безпосередній вплив освітньої діяльності закладів вищої освіти та спроможні надати пропозиції, рекомендації щодо покращення ефективності освітнього процесу в закладі вищої освіти, підвищення його суспільного статусу та показників. Систематизація наукових праць та досвіду роботи закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку майбутніх педагогів, дали змогу визначити основні групи стейкхолдерів, їхні інтереси та форми співпраці з кожною групою потенційних стейкхолдерів. Відповідно до приналежності закладу вищої освіти, здійснено умовний розподіл стейкхолдерів на два типи: зовнішні та внутрішні. Зазначено, що в межах кожної з визначених груп можливим є диференціювання стейкхолдерів за різними ознаками, наприклад, здатністю до взаємодії, рівнем їхньої компетентності, соціальним положенням, зацікавленістю в удосконаленні освітнього процесу та якості підготовки фахівців і т. ін. Зосереджено увагу на механізмах взаємодії зі стейкхолдерами та формах співпраці закладу вищої освіти з різними групами стейкхолдерів, що дає змогу врахувати не лише потреби галузі, а й регіональні особливості щодо підготовки фахівців, перспективний досвід підготовки відповідних фахівців, впровадити інноваційні освітні та виробничі технології. Висвітлено особливості залучення таких груп стейкхолдерів, як роботодавці й фахівці галузі, випускники, здобувачі вищої освіти, педагогічні та

науково-педагогічні працівники інших освітніх та наукових установ (вітчизняних та зарубіжних). Визначено та схарактеризовано основні три підходи до співпраці закладу вищої освіти зі стейкхолдерами: фокусування уваги на інтересах певного стейкхолдера, врахування інтересів основних (ключових) груп стейкхолдерів, врахування інтересів якомога більшої кількості стейкхолдерів. Виокремлено критерії регулювання та узгодження інтересів стейкхолдерів: відповідальності, впливовості, залежності, представництва, поточних та стратегічних намірів. Наголошено на необхідності нормативного врегулювання цього процесу через розроблення та затвердження закладом вищої освіти внутрішніх положень про залучення стейкхолдерів до освітнього процесу.

**Ключові слова:** стейкхолдери; освітній процес; роботодавці; фахівці галузі; здобувачі вищої освіти; педагогічні працівники; співпраця; заклад вищої освіти.

## 1. ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Удосконалення системи педагогічної освіти в Україні є одним із найважливіших завдань держави в умовах активної інтеграції в європейській освітній простір. Адже саме педагог відповідає за формування особистості учнівської молоді, її розвиток; підготовку кваліфікованих фахівців відповідно до запитів суспільства, потреб різних галузей виробництва та економіки; залучення дорослих до неперервної освіти впродовж життя. Однак не завжди здатність педагогів до реалізації професійних завдань дає змогу на належному рівні забезпечити успішне виконання визначених завдань. Тому актуальність означеної проблеми обумовлена передусім наявністю суперечностей: між вимогами до рівня професійної підготовки педагогів, їхньої професійної компетентності та недостатнім рівнем конкурентоздатності випускників закладів вищої освіти, майбутніх педагогів; швидкими темпами розвитку інформаційних технологій та методик викладання на їхній основі та недостатнім рівнем готовності педагогів до їхньої реалізації в освітньому процесі. У контексті цього постає необхідність у пошуку й визначенні напрямів підвищення ефективності освітнього процесу щодо підготовки майбутніх педагогів у закладах вищої освіти (ЗВО). Для розв'язання означеного завдання, важливим є врахування потреб роботодавців, думок фахівців галузі, досвіду провідних вітчизняних та зарубіжних закладів вищої освіти й наукових установ на засадах студентоцентрованого підходу. Реалізації цього завдання сприяють різні форми залучення стейкхолдерів до розроблення і вдосконалення освітніх програм підготовки педагогів, реалізації освітнього процесу під час безпосереднього проведення аудиторних занять та керівництва різними видами практики. Ключовими чинниками підвищення якості освітнього процесу є врахування закладом освіти інтересів усіх зацікавлених осіб та здатність до взаємодії з основними групами стейкхолдерів у зовнішньому та внутрішньому освітньому середовищі. Це зумовлює необхідність визначення сутності поняття «стейкхолдер», основних груп стейкхолдерів, їхніх інтересів та основних форм співпраці з ними.

**Аналіз останніх досліджень.** На підставі всебічного аналізу наукових праць встановлено, що забезпечення якості вищої освіти є багатоаспектним процесом, який потребує взаємодії всіх учасників освітнього процесу й зацікавлених осіб. Сучасні тенденції в галузі освіти, інноваційні процеси, що відбуваються в закладах вищої освіти зумовлюють використання теорії стейкхолдерів, яку розглядають як один із напрямів

менеджменту, що обґрунтовує стратегію розвитку освіти з позиції врахування інтересів усіх зацікавлених осіб та організацій, установ. Зазначимо, що проблема врахування інтересів зацікавлених осіб поставала об'єктом аналізу в працях багатьох науковців. Зокрема, класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань висвітлена А. Аммарі [1]; основні підходи до врахування потреб стейкхолдерів обґрунтовані А. Котлик [3]; методологічні підходи до управління стейкхолдерами – Л. Фроловою [9]; рекомендації щодо налагодження взаємодії зі стейкхолдерами висвітлені Т. Крик, М. Форстейтером та Ф. Монаган [4]; розвиток організацій шляхом врахування інтересів стейкхолдерів – О. Стрелковим [8]. Особливості реалізації теорії стейкхолдерів в освіті в контексті забезпечення якості вищої освіти розкрито в працях Г. Піскурської [6]; врахування інтересів стейкхолдерів в управлінні розвитком освіти схарактеризовано В. Саввиновим та В. Стрекаловським [7]; специфіку діяльності університетів як стейкхолдер-компаній висвітлено В. Чепак [10].

У багатьох розвідках в основі обґрунтування теоретичних засад співпраці зі стейкхолдерами закладено ідеї теорії стейкхолдерів, яку розробив і описав у своїй монографії «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерських підхід» (1984) професор ділового адміністрування Е. Фримен (університет Вірджинії). У контексті формування корпоративного менеджменту в процесі трансформації економічних відносин у 90-х роках термін «стейкхолдер» активно почав використовуватися в управлінській практиці [6]. І лише нещодавно він перейшов в освітянську практику, де кожного, хто бере участь у процесі удосконалення освітнього процесу або має змогу впливати на підвищення його якості, розглядають як стейкхолдерів. Тому в психолого-педагогічних дослідженнях недостатньо уваги приділено трактування поняття «стейкхолдер» із позиції закладу вищої освіти, групам стейкхолдерів та особливостям налагодження взаємодії з ними в процесі підготовки майбутніх педагогів, зокрема виокремленню форм співпраці. Враховуючи це, в контексті сучасних тенденцій, що спостерігаються в галузі освіти, постає необхідність в уточненні сутності цього поняття, груп та форм співпраці закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку майбутніх педагогів зі стейкхолдерами.

## **2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Метою** статті є визначення сутності поняття «стейкхолдери», виокремлення груп стейкхолдерів та форм співпраці з ними закладами вищої освіти в процесі підготовки майбутніх педагогів. Зазначену мету було конкретизовано в таких **завданнях**: 1) за результатами аналізу наукових джерел визначити сутність поняття «стейкхолдери» й виокремити групи стейкхолдерів, яких залучають до підготовки майбутніх педагогів; 2) визначити і схарактеризувати форми співпраці зі стейкхолдерами закладу вищої освіти в процесі підготовки майбутніх педагогів.

## **3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH FINDINGS**

У наукових джерелах є різні трактування поняття «стейкхолдер». На думку В. Якимець, стейкхолдер – це той, хто володіє репутацією, владою або іншим капіталом, інвестованим у проєкт, та до певної міри приймає будь-які ризики цього проєкту [2, с. 142]. Класично поняття «стейкхолдери» потрактовують як зацікавлених сторін, фізичних та юридичних осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність. За результатами досліджень Г. Піскурської можна стверджувати, що поряд із терміном

«стейкхолдер» використовують синонімічні поняття, наприклад, «зацікавлена сторона», «причетна сторона», «група впливу», «учасники коаліції», «коаліція впливу», «зацікавлена група», «група інтересів», «цільова аудиторія» [6]. Отже, під поняттям «стейкхолдер» будемо розуміти особу або певну групу осіб, які впливають на організацію освітнього процесу закладу вищої освіти й реалізацію освітньої програми зокрема, або відчують безпосередній вплив освітньої діяльності закладів вищої освіти та спроможні надати пропозиції, рекомендації щодо покращення ефективності освітнього процесу в закладі вищої освіти, підвищення його суспільного статусу та показників.

Зазначимо, що практика залучення стейкхолдерів до розроблення та впровадження освітньої програми є порівняно новою для закладів вищої освіти України та самих стейкхолдерів. Не зважаючи на це, заклади вищої освіти, у контексті сучасних вимог до організації освітнього процесу й відповідності критеріям акредитації освітніх програм, активно намагаються залучати різні групи стейкхолдерів. Налагодження співпраці закладів вищої освіти з різними групами стейкхолдерів є однією з важливих умов підвищення ефективності освітнього процесу й підвищення якості підготовки фахівців.

Результати аналізу наукової літератури та досвіду роботи закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку майбутніх педагогів, дали змогу визначити основні групи стейкхолдерів, їхні інтереси та форми співпраці з кожною групою потенційних стейкхолдерів у процесі підготовки майбутніх педагогів (таблиця 1).

Таблиця 1

**Форми співпраці зі стейкхолдерами закладу вищої освіти в процесі підготовки майбутніх педагогів**

(на основі опрацювання праць А. Аммарі [1] та В. Чепак [10])

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Основні форми співпраці
<i>Внутрішні стейкхолдери</i>		
Здобувачі вищої освіти	Отримання якісної освіти, належні умови для здійснення освітнього процесу, професійного розвитку	Круглі столи, зустрічі, анкетування, залучення до розроблення й оновлення освітніх програм
Науково-педагогічні працівники ЗВО	Можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації	Круглі столи, зустрічі, анкетування, залучення до розроблення й оновлення освітніх програм, рецензування, проведення аудиторних занять
Співробітники ЗВО	Гарантія зайнятості, гідні умови праці й заробітна плата	Круглі столи, зустрічі, анкетування
<i>Зовнішні стейкхолдери</i>		
Батьки здобувачів вищої освіти	Наявність перспектив для їхніх дітей у професійному становленні та кар'єрному зростанні; гармонійний фізичний, розумовий, психічний та моральний розвиток дітей	Круглі столи, зустрічі, анкетування

Роботодавці	Підготовка професійно компетентного педагога	Круглі столи, зустрічі, анкетування, залучення до розроблення й оновлення освітніх програм, рецензування
Педагогічні та науково-педагогічні працівники інших освітніх та наукових установ (вітчизняних і зарубіжних)	Обмін досвідом та інноваційними практиками організації освітнього процесу	Круглі столи, методичні семінари, науково-практичні конференції, зустрічі, анкетування, залучення до розроблення й оновлення освітніх програм, рецензування, проведення аудиторних занять, участь у комісіях по захисту кваліфікаційних робіт та їхнє рецензування, стажування
Фахівці галузі	Можливість професійного розвитку і впливу на освітній процес із метою підготовки висококваліфікованих фахівців	Круглі столи, зустрічі, анкетування, залучення до розроблення й оновлення освітніх програм, рецензування, проведення аудиторних занять, керування практиками, участь у комісіях по захисту курсових та кваліфікаційних робіт, методичні семінари, науково-практичні конференції
Учні (майбутні абітурієнти)	Відкритість та прозорість інформації про ЗВО, що дає можливість вибору ЗВО за своїми уподобаннями й інтересами	Круглі столи, зустрічі, анкетування, дні відкритих дверей, профорієнтаційні заходи, дні професій
Представники громадських об'єднань, місцевих громад	Розвиток соціальної інфраструктури, соціалізація на місцевому рівні	Круглі столи, зустрічі, анкетування, залучення до розроблення й оновлення освітніх програм, рецензування
Представники міжнародних організацій	Соціалізація суспільства	Круглі столи, зустрічі, анкетування, залучення до розроблення й оновлення освітніх програм, рецензування

Однак, як свідчать результати дослідження, залучення різних груп стейкхолдерів до розроблення й удосконалення освітніх програм і освітнього процесу загалом, мають свої особливості й певні проблеми. У статті зупинимося на висвітленні особливостей залучення таких груп стейкхолдерів, як роботодавці й фахівці галузі, випускники, здобувачі вищої освіти, педагогічні та науково-педагогічні працівники інших освітніх та наукових установ (вітчизняних та зарубіжних).

З огляду на те, що підготовка за освітньою програмою здобувача вищої освіти здійснюється насамперед для підготовки його, як конкурентоспроможного фахівця,

важливим є думка роботодавців про випускників освітньої програми й рекомендації щодо її удосконалення. Саме роботодавці в певною мірою формують соціальне замовлення в тих чи інших фахівцях на регіональному рівні, визначають вимоги, яким вони мають відповідати. Однак, хочемо зазначити, що не всі роботодавці в ознайомленні з вимогами й структурою освітньої програми, стандартами вищої освіти відповідної спеціальності, що ускладнює можливість внесення ними конструктивних пропозицій щодо мети, компетентностей та програмних результатів навчання. З іншої сторони, зазначимо, що рекомендації роботодавців є слухними в контексті визначення загальних вимог до випускника освітньої програми відповідно до вимог професії, змісту підготовки в сучасних умовах. Тому і пропозиції роботодавців як і фахівців галузі здебільшого стосуються того, що має знати й уміти випускник, на що зорієнтованим, які особистісно-професійні якості мають бути сформовані.

Цінними з позиції удосконалення освітньої програми, як свідчить аналіз пропозицій, є рекомендації випускників. Це зумовлено насамперед тим, що знаючи особливості реалізації певної освітньої програми й розпочавши самостійну професійну діяльність, випускник чітко усвідомлює можливі прогалини в підготовці. Необхідно зазначити, що з цієї позиції випускник є одночасно і фахівцем галузі. Саме тому, випускники освітньої програми, які після завершення навчання працюють за спеціальністю, надають конструктивні рекомендації та зауваження. Адже наявність протиріч між наявним рівнем їхньої підготовки й тими вимогами, що висувують до нього в реальних умовах професійної діяльності дають змогу випускнику, який одночасно є і фахівцем галузі, чітко визначити недоліки освітньої програми й напрямки її удосконалення. Відмітимо, що співпраця з випускниками й фахівцями галузі не мусить обмежуватися лише цим. Зазначимо, що співпраця з фахівцями галузі не повинна мати формальний характер. Важливо їх залучати до проведення аудиторних занять, керівництва практикою, організації спільних круглих столів, конференцій, майстер-класів, тренінгів тощо.

Наступна група стейкхолдерів – це здобувачі вищої освіти. Обґрунтуємо необхідність врахування думок здобувачів вищої освіти, що навчаються за відповідною освітньою програмою. Ефективність їхнього залучення до розроблення та оновлення освітньої програми й удосконалення процесу її реалізації залежить значною мірою від обізнаності здобувачів вищої освіти із нормативними документами, що регулюють організацію освітнього процесу, вимогами до структури освітньої програми, компетентностями та програмними результатами, які мають бути сформовані в них тощо. Необхідно, щоби здобувачі вищої освіти були активними учасниками освітнього процесу, залучалися до обговорення освітніх програм, брали участь в опитуваннях щодо рівня їхньої задоволеності технологіями й методами навчання та контролю, ефективністю викладання навчальних дисциплін, дієвістю практик. Це дасть змогу визначити й використовувати в освітньому процесі найбільш ефективні технології та методи навчання й контролю, уникнути дублювання навчального матеріалу, визначити здатність викладачів групи забезпечення до педагогічної взаємодії з учасниками освітнього процесу й думку здобувачів вищої освіти щодо рівня їхньої професійної компетентності в контексті викладання відповідних навчальних дисциплін. Особливу увагу треба приділяти результатам анкетування після завершення проходження педагогічної практики. Саме реалізація функцій педагога в умовах реального освітнього процесу дає змогу здобувачам вищої освіти виокремити ті компетентності й програмні результати навчання, які недостатньо в них сформовані для успішної майбутньої професійної діяльності. Наголосимо, що педагогічна практика є тією формою професійної підготовки, що дає змогу запросити до обговорення ефективності реалізації

освітньої програми підготовки майбутнього педагога не лише здобувачів вищої освіти, а й фахівців галузі, що здійснюють на базі проходження практики керівництво нею й мають змогу оцінити рівень готовності студентів до професійної діяльності, а також приймають участь у захисті звітів за результатами проходження практики, курсових та кваліфікаційних робіт.

Групою стейкхолдерів, залучення яких дає змогу опанувати й переймати передовий досвід організації освітнього процесу, використання інноваційних технологій є педагогічні та науково-педагогічні працівники інших освітніх та наукових установ (вітчизняних та зарубіжних). Ця група стейкхолдерів має свої особливості, що обумовлені своїм баченням реалізації освітнього процесу відповідно до традицій закладу вищої освіти, в якому вони працюють, досягненнями наукових шкіл. Саме тому залучення педагогічних та науково-педагогічних працівників інших освітніх та наукових установ дає змогу поглянути на організацію освітнього процесу з іншої точки зору, з врахуванням інших методологічних підходів, наукових позицій та методик підготовки. Співпраця не мусить обмежуватися лише вивченням освітніх програм підготовки фахівців закладів, де працюють педагогічні та науково-педагогічні працівники, конференціями, опитуваннями та рецензуванням кваліфікаційних робіт, освітніх програм тощо. Ефективними формами співпраці з педагогічними та науково-педагогічними працівниками інших освітніх та наукових установ (вітчизняних та зарубіжних) є залучення їх до проведення аудиторних занять, майстер-класів, тренінгів, рецензування ними кваліфікаційних робіт. Для підвищення рівня професійної компетентності, професійного розвитку педагогічних працівників, які відповідають за реалізацію освітнього процесу за відповідною освітньою програмою важливо переймати досвід провідних вітчизняних та зарубіжних закладів, що здійснюють підготовку фахівців цієї спеціальності під час стажування. Тому стажування розглядаємо як своєрідну форму взаємодії, яка реалізується закладами вищої освіти, науковими установами на основі договорів про співпрацю й дає змогу спостерігати освітній процес у тому чи іншому закладі в реальних умовах, відвідувати заняття, спілкуватися з учасниками освітнього процесу з вивчення кращих практик, опанування сучасними технологіями й методами навчання.

Зазначимо, що в контексті виокремлених груп стейкхолдерів, базуючись на результатах дослідження О. Аммарі [1], їх умовно можна розділити на два типи: зовнішні та внутрішні стейкхолдери – відповідно до приналежності закладу вищої освіти. До зовнішніх стейкхолдерів відносимо роботодавців, фахівців галузі, педагогічних та науково-педагогічних працівників інших освітніх та наукових установ (вітчизняних та зарубіжних), учнів (майбутніх абітурієнтів), представників громадських об'єднань, місцевих громад та представників місцевих організацій. Внутрішніми стейкхолдерами є: здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники та інші співробітники ЗВО, батьки здобувачів вищої освіти. Зауважимо, що стейкхолдери можуть здійснювати прямий та опосередкований вплив на якість освітнього процесу та його удосконалення. Крім того, в межах кожної з визначених груп можливим є диференціювання стейкхолдерів за різними ознаками, наприклад, здатністю до взаємодії, рівнем їхньої компетентності, соціальним положенням, зацікавленістю в удосконаленні освітнього процесу та якості підготовки фахівців і т. ін. Механізми взаємодії зі стейкхолдерами є своєрідною системою менеджменту, що базується на принципах безперервного вдосконалення та самовдосконалення, планування та моніторингу якості освітнього процесу. Співпраця закладу вищої освіти з різними групами стейкхолдерів дає змогу врахувати не лише потреби галузі, а й регіональні особливості щодо підготовки фахівців, перспективний досвід підготовки відповідних фахівців, впровадити інноваційні освітні

та виробничі технології.

Як свідчать дані, наведені в таблиці 1, існують різні форми співпраці закладу вищої освіти зі стейкхолдерами. Для вибору ефективної форми співпраці необхідно проаналізувати особливості кожної форми та можливості її використання для певної групи стейкхолдерів. Пропозиції та рекомендації висловлені стейкхолдерами під час обговорення освітньої програми, побажання щодо можливих напрямів підвищення ефективності освітнього процесу мають бути зафіксовані й розглянуті гарантом та групою забезпечення освітньої програми. Водночас, як свідчать результати аналізу наукових праць [8, с. 50], заклад вищої освіти бере за основу один із трьох визначених підходів: фокусування уваги на інтересах певного стейкхолдера, врахування інтересів основних (ключових) груп стейкхолдерів, врахування інтересів якомога більшої кількості стейкхолдерів. Схарактеризуємо кожний із них.

1) Фокусування уваги на інтересах певного стейкхолдера відбувається лише в тому випадку, якщо діяльність закладу вищої освіти залежить напряму від його інтересів. Як правило, це стосується закладів приватної форми власності. Однак необхідно пам'ятати, що надмірна увага й орієнтація на інтереси лише одного зі стейкхолдерів, невраховування інтересів інших учасників освітнього процесу, змушує їх шукати інші заклади вищої освіти для навчання та професійної діяльності.

2) Врахування інтересів основних (ключових) груп стейкхолдерів. Цей підхід вимагає визначення основних груп стейкхолдерів та ранжування їхніх пропозицій за певними ознаками, наприклад, за ступенем важливості рекомендацій або за рівнем інноваційності. Необхідно також чітко визначити форми співпраці з кожною групою стейкхолдерів і механізми взаємодії. Цей підхід дає змогу досягти оптимальних результатів удосконалення освітнього процесу в довгостроковій перспективі з урахуванням різних позицій та груп стейкхолдерів. Основний ризик під час реалізації цього підходу полягає в тому, щоби не допустити маніпулювання зі сторони одного зі стейкхолдерів або однієї з основних груп стейкхолдерів, що здатне призвести до зниження рейтингу закладу вищої освіти.

3) Врахування інтересів якомога більшої кількості стейкхолдерів. Під час реалізації цього підходу не обов'язково розглядати інтереси стейкхолдерів як альтернативні. Зрозуміло, що інтереси всіх груп стейкхолдерів мають право бути взятими до уваги й врахованими під час оновлення освітньої програми, удосконалення освітнього процесу підготовки фахівців. Саме врахування інтересів якомога більшої кількості стейкхолдерів є однією з умов налагодження продуктивної взаємодії з ними на засадах співпраці. Водночас виникає необхідність у визначенні механізмів врегулювання та погодження інтересів стейкхолдерів. Тому для визначення важливості груп стейкхолдерів та важливості співпраці з ними виокремлюють певні критерії [4]:

- відповідальності (виокремлення стейкхолдерів, перед якими існують зобов'язання або можуть виникнути в найближчому майбутньому);
- впливовості (визначення зацікавлених осіб, які впливають на діяльність закладу вищої освіти);
- залежності (виокремлення стейкхолдерів, які прямо або опосередковано залежать від діяльності закладу вищої освіти);
- представництва (визначення зацікавлених осіб, які можуть представляти інтереси різних груп);
- поточних та стратегічних намірів (виокремлення стейкхолдерів, на задоволення інтересів яких прямо або опосередковано орієнтовані освітні програми підготовки фахівців, діяльність закладу вищої освіти загалом).



Для нормативного регулювання цього процесу важливим є розроблення та затвердження закладом вищої освіти внутрішніх положень про залучення стейкхолдерів до освітнього процесу. Це дасть змогу в межах автономії закладу вищої освіти унормувати процедуру співпраці зі стейкхолдерами й чітко визначити можливі напрями й форми співпраці.

#### **4. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Отже, з'ясовано сутність поняття «стейкхолдер», під яким розуміємо особу або певну групу осіб, які впливають на організацію освітнього процесу закладом вищої освіти й реалізацію освітньої програми зокрема, або відчують безпосередній вплив освітньої діяльності закладів вищої освіти та спроможні надати пропозиції, рекомендації щодо покращення ефективності освітнього процесу в закладі вищої освіти, підвищення його суспільного статусу та показників. До основних груп стейкхолдерів для закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку майбутніх педагогів віднесено: здобувачів вищої освіти; науково-педагогічних працівників та співробітників закладу вищої освіти; батьків здобувачів вищої освіти; роботодавців; фахівців галузі; педагогічних та науково-педагогічних працівників інших закладів та наукових установ (вітчизняних та зарубіжних); учнів закладів загальної середньої та професійної (професійно-технічної) освіти як майбутніх абітурієнтів; представників громадських об'єднань, місцевих громад; представників міжнародних організацій. Відповідно до приналежності закладу вищої освіти, здійснено умовний розподіл стейкхолдерів на зовнішніх та внутрішніх. До зовнішніх стейкхолдерів віднесено роботодавців, фахівців галузі, педагогічних та науково-педагогічних працівників інших освітніх та наукових установ (вітчизняних та зарубіжних), учнів (майбутніх абітурієнтів), представників громадських об'єднань, місцевих громад та представників місцевих організацій. Внутрішніми стейкхолдерами визначено здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників та інших співробітників ЗВО, батьків здобувачів вищої освіти. Для визначення важливості груп стейкхолдерів та важливості співпраці з ними необхідно враховувати такі критерії: відповідальності (виокремлення стейкхолдерів, перед якими є зобов'язання або можуть виникнути в найближчому майбутньому); впливовості (визначення зацікавлених осіб, які впливають на діяльність закладу вищої освіти); залежності (виокремлення стейкхолдерів, які прямо або опосередковано залежать від діяльності закладу вищої освіти); представництва (визначення зацікавлених осіб, які можуть представляти інтереси різних груп); поточних та стратегічних намірів (виокремлення стейкхолдерів, на задоволення інтересів яких прямо або опосередковано орієнтовані освітні програми підготовки фахівців, діяльність закладу вищої освіти загалом). Це дає змогу визначити один із підходів, який закладом вищої освіти буде закладено в механізми співпраці із зацікавленими особами: фокусування уваги на інтересах певного стейкхолдера, врахування інтересів основних (ключових) груп стейкхолдерів, врахування інтересів якомога більшої кількості стейкхолдерів. *Перспективи подальших досліджень* вбачаємо у вивченні методичних засад співпраці із різними групами стейкхолдерів та обґрунтуванні механізмів нормативного регулювання залучення стейкхолдерів до аудиторних занять.

## 5. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Аммарі, А.О., 2012. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Економіка та управління підприємствами*, № 8 (134), с. 150–155.
2. Голубева, В., Слащева, Ю., Трофименко, С., Якимец, В., 2007. *Как заставить социальные инвестиции работать на ваш бизнес*, Москва, АКОС, 160 с.
3. Котлик, А.В., 2014. Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством, *Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку*, с. 102–106.
4. Крик, Т., Форстейтер, М., Монаган, Ф., и др. *От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами*, Вып. 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами [пер. с англ.]. Доступно: <[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)> [Дата звернення 09 Вересня 2020].
5. *Методичні рекомендації для експертів Національного агентства щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми*. Затверджені рішенням Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти протокол від 29 серпня 2019 р. № 9. Доступно: <<https://naqa.gov.ua/%d0%b0%d0%ba%d1%80%d0%b5%d0%b4%d0%b8%d1%82%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f/>> [Дата звернення 10 Жовтня 2020].
6. Піскурська, Г.В., 2019. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. *Наук. записки ВНЗ «Донецький національний технічний університет»*, Серія: «Педагогіка, психологія й соціологія», № 1 (24), с. 12–18.
7. Саввинов, В., Стрекаловский, В., 2013. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования, *Вестник международных организаций*, № 1(40), с. 87–99.
8. Стрелков, О., 2016. Розвиток підприємництва через урахування інтересів стейкхолдерів, *Схід. Економічні науки*, № 6 (146), с. 49–55.
9. Фролова, Л.В., Юрченко, Ю.Ю., 2011. Методологічні підходи до аналізу й управління стейкхолдерами в оптовій торгівлі. *Вісник Донецького національного університету економіки й торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. Серія: Економічні науки, № 3, с. 206–211.
10. Чепак, В. 2017. Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? *Новий колегіум*, № 1, с. 14–17.

## **COOPERATION BETWEEN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND STAKEHOLDERS AS A PREREQUISITE FOR ENHANCING TEACHER TRAINING**

### **Iryna Androshchuk,**

Doctor of Sciences in Pedagogy, Associate Professor,  
Professor at the Department of Technological and  
Professional Education and Decorative Arts,  
Khmelnyskyi National University, Faculty of Humanities and Pedagogy  
Khmelnyskyi, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8054-5574>  
[ivandroshchuk@ukr.net](mailto:ivandroshchuk@ukr.net)

### **Ihor Androshchuk**

Doctor of Sciences in Pedagogy, Associate Professor,  
Head of the Department of Technological and  
Professional Education and Decorative Arts,  
Khmelnyskyi National University, Faculty of Humanities and Pedagogy  
Khmelnyskyi, Ukraine  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5490-1566>  
[lemen77@ukr.net](mailto:lemen77@ukr.net)

**Abstract.** The article deals with the problem of cooperation between higher education institutions and stakeholders. It shows that the effectiveness of the educational process depends on educational institutions' consideration of interests of all stakeholders and cooperation with them both in the external and internal educational environment. It specifies the concept of stakeholder as a person or a group of persons who influence higher education institutions' organization of the educational process and implementation of degree programs or directly affect educational activities of higher education institutions and provide suggestions and recommendations for improving the educational process, its social status and indicators. The systematization of relevant scientific works and experience of higher education institutions providing teacher training allows to identify the main groups of stakeholders, their interests and forms of cooperation with each group of potential stakeholders. According to the affiliation of higher education institutions, stakeholders can be conditionally divided into two types, namely, external and internal. The article notes that it is possible to differentiate stakeholders within each of these groups on various grounds, such as capacity for cooperation, level of competency, social status, interest in improving the educational process and the quality of teacher training. The article focuses on the mechanisms of interaction with stakeholders and forms of cooperation between higher education institutions and different groups of stakeholders, which makes it possible to take into account not only the needs of the industry but also regional specifics of professional training and promising experience in such training and introduce innovative educational and production technologies. It reveals the peculiarities of involving such groups of stakeholders as employers, specialists in the field, graduates, higher education applicants, research and teaching staff of the educational and research institutions (Ukrainian and foreign). It determines and describes the three main approaches to the cooperation of higher education institutions with stakeholders: focusing on the interests of a particular stakeholder, taking into account the interests of the main (key) groups of stakeholders, considering the interests of as many stakeholders as possible.

**Keywords:** stakeholders; educational process; employers; specialists; higher education applicants; teaching staff; cooperation; higher education institution.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Ammari, A.O., 2012. Klasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan [Classification of stakeholders on the basis of mutual expectations], *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, № 8(134), s. 150–155.
2. Holubeva, V., Slashcheva, Yu., Trofymenko, S., Yakymets, V., 2007. *Kak zastavyt sotsyalnye ynvestytsyy rabotat na vash byznes* [How to make social investments work on your business], Moskva, AKOS, 160 s.
3. Kotlyk, A.V., 2014. Pidkhody do vrakhuvannia interesiv steikkholderiv u protsesi upravlinnia pidpriemstvom [Approaches to consideration of stakeholder interests in the process of enterprise management], *Ekonomika: suchasni problemy ta perspektyvy rozvytku*, s. 102–106.
4. Kryk, T., Forsteiter, M., Monahan, F., y dr. Ot slov k delu. Vzaymodeistvye s zaynteresovannymy storonami [From words to business. Practical manual on interaction with stakeholders], *Vyp. 2: Praktycheskoe rukovodstvo po orhanyzatsyy vzaymodeistviya so steikkholderamy*. Dostupno: <[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)>.
5. *Metodychni rekomendatsiidlia ekspertiv Natsionalnoho ahentstva shchodo zastosuvannia Kryteriiv otsiniuvannia yakosti osvitnoi prohramy* [Methodological recommendations for experts of the National Agency on the implementation of the Criteria of assessment of educational programs]. Zatverdzeni rishenniam Natsionalnoho ahentstva iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity protokol vid 29 Serpnia 2019 r. № 9. Dostupno: <<https://naqa.gov.ua/%d0%b0%d0%ba%d1%80%d0%b5%d0%b4%d0%b8%d1%82%d0%b0%d1%86%d1%96%d1%8f/>>.
6. Piskurska, H.V., 2019. Steikkholderskyi pidkhid u zabezpechenni yakosti vyshchoi osvity [Stakeholder approach in provision higher education quality], *Nauk. zapysky VNZ "Donetskyi natsionalnyi tekhnichniy universytet"*, Serii: "Pedahohika, psykholohiia i sotsiolohiia", № 1(24), s. 12–18.
7. Savynov, V., Strelalovskiy, V., 2013. Uchet ynterесov steikkholderov v upravlenyy razvytyem obrazovaniya [Accountability of stakeholders interests in management of higher education development], *Vestnyk mezhdunarodnykh orhanyzatsiy*, № 1(40), s. 87–99.
8. Strielkov, O., 2016. Rozvytok pidpriemnytstva cherez urakhuvannia interesiv steikkholderiv [Developing entrepreneurship through stakeholder interests accountability], *Skhid. Ekonomichni nauky*, № 6 (146), s. 49–55.
9. Frolova, L.V., Yurchenko, Yu.Yu., 2011. Metodolohichni pidkhody do analizu y upravlinnia steikkholderamy v optovii torhivli [Methodological approaches to stakeholders analysis and management in wholesale], *Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovskoho*. Serii: *Ekonomichni nauky*, № 3, s. 206–211.
10. Chepak, V., 2017. Universytet yak steikkholder-kompaniia: potreba chy neobkhdnist? Novyi kolehiumy [University as a stakeholder company: a need or a necessity?], № 1, s. 14–17.