

- Reischmann, J. (2004). *Andragogy. History, Meaning, Context, Function*.
<http://www.andragogy.net>. Version Sept. 9.
- Rosenstock, E. (1924). *Andragogik*. Pass & Garleb.
- Rosenstock-Huessy, E. (1925). *Andragogy*. Berlin: Pass & Garleb. URL:
<http://www.erhfund.org/online-article/andragogy-1925/>
- Rosenstock-Huessy, E. (1993). *Out of Revolution: Autobiography of western Man*. Hardcover. 874.
- Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky*. Praha: 320.

УДК 377.14(436)

DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(23\).2023.167-177](https://doi.org/10.35387/od.1(23).2023.167-177)

Опушко Надія Романівна –
кандидат педагогічних наук,
доцент, докторантка кафедри
педагогіки, професійної освіти
та управління освітніми
закладами Вінницького
державного педагогічного
університету імені Михайла
Коцюбинського

Opushko Nadiia – Candidate of
Pedagogical Sciences (Ph. D),
Associate Professor of Pedagogy,
Doctoral Student of the Vocational
Education and Management of the
Mykhailo Kotsiubynskyi Vinnytsia
State Pedagogical University

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3013-2675>

E-mail: hmarka52@gmail.com

СПІВПРАЦЯ СОЦІАЛЬНИХ ПАРТНЕРІВ У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЗА ДУАЛЬНОЮ ФОРМОЮ НАВЧАННЯ: ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ

Анотація. Автором наголошено на важливості в будь-якій сфері життя соціального партнерства, заснованого на добровільній та взаємовигідній співпраці, спрямованій на досягнення його учасниками певних спільних цілей. Зазначено, що соціальне партнерство в професійній освіті – особливий тип взаємодії освітніх закладів з суб'єктами та інституціями ринку праці, державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями, спрямоване на максимальне узгодження і врахування всіх учасників цього процесу. Формування системи соціального партнерства в сучасних соціально-економічних і політичних умовах – достатньо тривалий і складний процес, що залежить від цілої низки суб'єктивних та об'єктивних причин, а результативність та ефективність роботи залежить від закладу освіти з соціальними партнерами визначається ступенем реалізації своїх інтересів, що полягає, насамперед, в підготовці висококваліфікованих фахівців та оцінюється за ступенем виконання своєї основної соціальної функції. У статті запропоновано та проаналізовано цілі, форми й шляхи реалізації співпраці соціальних

партнерів у підготовці майбутніх менеджерів за дуальною формою навчання на основі проаналізованого досвіду Баден-Вюртемберзького кооперативного державного університету (Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW)). Акцентовано увагу на функціональних обов'язках кожного суб'єкту освітнього процесу як в закладі освіти, так і в компанії-партнері. Наголошено на значущості узгодженості співпраці між викладачами університету та організаторами практичного навчання на виробництві; встановлено беззаперечну корисність такої співпраці для майбутніх менеджерів.

Ключові слова: майбутніх менеджерів; соціальне партнерство; професійна освіта; закордонний досвід; дуальна освіта; Німеччина; Баден-Вюртемберзький кооперативний державний університет.

Gpushko Nadiia

COOPERATION OF SOCIAL PARTNERS IN TRAINING FUTURE MANAGERS IN A DUAL FORM OF EDUCATION: GERMAN EXPERIENCE

Abstract. Social partnership in any sphere of life is based on voluntary and mutually beneficial cooperation aimed at achieving certain common goals by its participants. Social partnership in vocational education is a special type of interaction between educational institutions and labor market entities and institutions, state and local authorities, and public organizations aimed at maximizing the coordination and consideration of all participants in this process. The formation of a system of social partnership in the current socio-economic and political environment is a rather lengthy and complex process which depends on a number of subjective and objective reasons, and the effectiveness and efficiency of the work of an educational institution with social partners depends on the degree to which it realizes its interests, which is primarily to train highly qualified specialists and is assessed by the degree to which it fulfills its main social function. The article proposes and analyzes the goals, forms and ways of realization of cooperation of social partners in training future managers in the dual form of education based on the analyzed experience of the Baden-Württemberg Cooperative State University (Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW)). Attention is focused on the functional responsibilities of each subject of the educational process both in the educational institution and in the partner company. The importance of coordinated cooperation between university teachers and organizers of practical training at work is emphasized; the undoubted usefulness of such cooperation for future managers is established.

Key words: training of future managers; social partnership; professional education; foreign experience; dual education; Germany; Baden-Württemberg Cooperative State University.

Постановка проблеми, її актуальність. В умовах розвитку ринкової економіки професійна освіта все більше орієнтується на задоволення потреб ринку праці, конкретних запитів роботодавців і є інструментом вирішення економічних проблем суспільства; змінюється характер дії економічних і соціальних факторів на стан вищої освіти. В таких умовах актуальною є нова система взаємин між закладами освіти, роботодавцями, профспілками, службами зайнятості, словом усіма, хто є не лише споживачем «продуктів» освітньої діяльності, а й джерелом його фінансового благополуччя. Соціальне партнерство в освітній галузі характеризується появою і розвитком нових форм, зв'язків і, як наслідок, ефективних результатів.

Поняття «соціального партнерства» поліваріантне, в науковому обігу є чимало його трактувань в юридичній, освітній, суспільній чи економічній сферах. У загальному воно визначається як участь різних державних і громадських організацій, а також окремих осіб у спільній діяльності, що спрямована на розв'язання конкретних задач в певній галузі, в нашому випадку – освітній (І. Дубровський, 2001; Т. Стойчик, 2019). На сучасному етапі розвитку освіти в Україні соціальне партнерство в освіті перебуває на стадії свого становлення і залежить від формування ринкової економіки, нормативно-правового забезпечення, громадянської свідомості, державних і суспільних інститутів. Тому вивчення зарубіжного досвіду та вибіркове його впровадження у вітчизняну систему освіти є важливою складовою її розвитку (Ю. Шумило, 2020; Л. Щербак, 2008).

Аналіз актуальних досліджень і публікацій. У наукових працях вітчизняних дослідників відображені різні аспекти соціального партнерства у системі дуальної професійної освіти європейських країн: Н. Абашкіна (Німеччина); Н. Авшенюк, Н. Креденець (Німеччина та Австрія); О. Бородієнко, С. Леу, Л. Пуховська, В. Радкевич, О. Радкевич та ін. (країни Європейського Союзу). Соціальне партнерство в підготовці фахівців розглядалось у дослідженнях І. Дубровського, Л. Маєвської, Т. Стойчик, Л. Щербак, Ю. Шумило та ін. Однак необхідно зазначити, що методика співпраці навчального підприємства із закладом освіти з метою підготовки висококваліфікованих, конкурентоздатних менеджерів різних галузей поки що недостатньо досліджена.

Мета статті полягає в аналізі цілей, форм та шляхів співпраці соціальних партнерів і закладів освіти у підготовці майбутніх менеджерів за дуальною формою навчання на прикладі Баден-Вюртемберзького кооперативного державного університету Федеративної Республіки Німеччина (Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW)).

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливістю дуальної форми здобуття освіти є те, що здобувач опановує обрану спеціальність одночасно і в закладі освіти, і на підприємстві без відриву від навчання. Основою тут є принцип взаємозв'язку між теорією і практикою. Закладам освіти надходить замовлення на певну кількість фахівців певного профілю, а роботодавці, у свою чергу, беруть участь у формуванні найбільш актуальної освітньої програми. Дуальна форма навчання

посилило і значно змінює роль роботодавця. Підприємства на своїх територіях створюють для студентів навчальні робочі місця, що зазвичай відрізняються від інших наявністю різного віртуального асиміляційного обладнання. Важливим компонентом вважається наявність підготовлених працівників, які виступають в ролі наставників.

Реалізувати підготовку майбутніх менеджерів за дуальною формою навчання неможливо без співпраці з фірмою/підприємством/організацією. Для Німеччини та Австрії характерна тристороння модель соціального партнерства в освіті, за якою держава відіграє активну роль (Авшенюк, Креденець, 2019). Саме за такої моделі форма та зміст співпраці закладу освіти та підприємства заслуговує на детальнішу увагу, адже від налагодження співпраці між ними залежить мотивація студента до опанування обраним фахом, ефективність його практичної складової тощо. Проаналізувавши особливості підготовки менеджерів за дуальною формою навчання у Баден-Вюртемберзькому кооперативному державному університеті з компаніями-партнерами, нами було виокремлено етапи, що характеризують зміст співпраці та шляхи її реалізації (Duale Hochschule Baden-Württemberg, 2019, с. 3). Дослідження практики співпраці цього університету із соціальними партнерами здійснювалося на основі таких спеціальностей: бізнес адміністрування, економіка, маркетинг, статистика, інформаційний менеджмент, комп'ютерні науки та соціальна робота. Назвемо та охарактеризуємо виокремлені нами етапи (Leitfaden zur Ansprache von Schülerinnen und Schülern).

1. За дуальною формою навчання студенти одержують широку професійну кваліфікацію, виконуючи різноманітні завдання в різних підрозділах. Для цього за принципом цілісного планування створюється план практичної роботи студентів на основі положення про співпрацю соціальних партнерів та закладу освіти, що забезпечує якісну практико-орієнтовану підготовку. *Мета:* створення індивідуального навчального плану студента, на основі рамкового навчального плану та описів модулів відповідної освітньої програми. Систематичне планування враховує як предметний, так і міждисциплінарний навчальний потенціал у поставлених завданнях або у сфері застосування. Завдяки широко орієнтованим практичним етапам здобувачі можуть гнучко і різноманітно можуть їх використовувати.

Рекомендації стосовно впровадження. Великі фірми-партнери дотримуються двох принципів: навчальні відділи планують зміст, тривалість, місця навчання та фахівців-наставників, де відбуваються перші практичні фази. За цей час студент за необхідності одержує базову підготовку, специфічну для курсу навчання, в навчальному центрі. У подальшому в процесі навчання відповідальність за зміст практичних етапів переходить до іншого структурного підрозділу компанії або установи. Другий варіант полягає в тому, що студенти самостійно подають заявки на запропоновані завдання щодо змісту практичних етапів у наступних семестрах. Відбір студентів здійснюють профільні кафедри,

гарант освітньої програми здійснює контроль за освітнім процесом і таким чином забезпечує професійний розвиток майбутніх фахівців.

У середніх та малих компаніях-партнерах студенти часто перебувають під наглядом однієї особи (наставника) впродовж усього курсу навчання. Він координує практичні етапи в межах можливостей компанії або установи та з урахуванням навичок і компетенцій студентів. Є багато можливостей в організації практичних фаз, що враховують як побажання щодо контролю з боку дуальних партнерів, так і автономію студентів. Тривалість стажування не повинна бути занадто короткою, щоб досягти професійної обізнаності у певних питаннях. Оскільки студенти також можуть брати відпустки на етапі стажування, необхідне довгострокове планування, щоб уникнути занадто коротких фаз стажування. Місця проходження практики плануються до початку освітнього процесу і видаються студентам на початку навчання. Зміни можуть бути внесені у зв'язку з виробничою необхідністю або за бажанням студентів і узгоджуються між студентами та керівником практики.

2. Випускові кафедри на початкових етапах навчання інформуються про час і тривалість практики, про рівень професійного розвитку студентів та про якісні вимоги до етапів практичного навчання. *Мета:* завчасне інформування відповідальних осіб у закладі освіти є важливою передумовою кваліфікованого супроводу. Як викладачі кафедр, так і студенти можуть здійснити необхідну підготовку до виконання практичних завдань. Наставники на підприємствах знають вимоги університету до проєктної роботи на практичних етапах і можуть визначити відповідні завдання на цій основі.

Рекомендації стосовно впровадження. Керівник практики координує з кафедрою проєктну роботу та супервізію відповідно до стадії розвитку студента та його індивідуальних особливостей. Викладачі в університеті консультують контактних осіб у підрозділах щодо аспектів розвитку персоналу під час відбору завдань та нагляді за їх виконанням. Крім того, студентів стисло характеризують та пояснюють їхній статус розвитку (професійний, особистий, методичний, соціальний). За необхідності, викладачі-методисти пояснюють програму дуального навчання в університеті та статус студентів на виробництві. За 4-8 тижнів до початку практики студенти одержують інформацію про те, в який відділ вони будуть направлені і хто є їхніми наставниками. Відповідальна кафедра забезпечує робоче місце і організовує ефективний початок практики. Наставники на підприємстві знають вимоги університету до проєктної роботи та доводять їх до відома відповідальних осіб конкретного відділу. Організація (реєстрація, подання, оцінка) проєктної роботи здійснюється з урахуванням специфікацій навчального закладу. Це може бути досягнуте двома шляхами: студенти несуть відповідальність за весь процес або кафедра чи відповідальна особа в компанії-партнері забезпечує необхідну реалізацію. В будь-якому випадку, необхідний кваліфікований зворотний зв'язок щодо проєкту.

3. Забезпечити інтенсивну підтримку та кваліфіковане керівництво. Студенти перебувають під постійним наглядом професійно підготовлених контактних осіб на кафедрах. *Мета.* Професійно кваліфіковані керівники підтримують студентів у набутті нових компетенцій під час практичного етапу навчання. Вони демонструють студентам, наскільки важливо постійно розвиватися у професійному плані. Партнери планувати достатній кадровий потенціал для супроводу студентів на виробництві.

Рекомендації стосовно впровадження. Студенти мають контактну особу, доступну впродовж усього практичного етапу. Залежно від специфіки фірми/компанії/організації, встановлюються фіксовані дати координації. Наукові керівники в закладі освіти зобов'язані, по можливості, мати відповідний науковий ступінь, знати фаховий предмет, а також рамкові умови навчального курсу. Рекомендовано призначати колишніх студентів університету наставниками на підприємстві. Такими діями компанія-партнер демонструє свою високу оцінку фаховій підготовці.

Контактна особа має добре знати структуру дуальної програми навчання в університеті, а також зміст лекційного курсу. Вона встановлює зв'язок між теорією та практикою, використовуючи приклади з реальних виробничих ситуацій, і таким чином також мотивує студентів до теоретичних етапів навчання. Специфічні для компанії знання можуть передаватися на семінарах безпосередньо на місці практики, але вони не повинні передбачати або повторювати зміст теоретичних етапів.

4. Самостійно досягати цілей проєкту. Завдання та мета проєкту чітко донесені до студентів, від них вимагається самостійне його виконання. *Мета:* наставники володіють інформацією про завдання та цілі проєкту кожного студента. Це створює надійне підґрунтя для планування та реалізації завдань. Варто уникати нечітких і недиференційованих робочих завдань. Студенти мають чіткі плани на практичний етап і, таким чином, можуть працювати цілеспрямовано та самостійно. Тим самим вони привчаються до самостійної роботи навіть над складними завданнями.

Рекомендації стосовно впровадження. На початку практичного етапу пояснюються завдання, обговорюється зміст і терміни їх виконання, фіксуються в письмовій формі. Самостійна робота може заохочуватися регулярними бесідами зі зворотним зв'язком та переглядом навчальних цілей. Особливо мотивують завдання з конкретним завершенням проєкту (наприклад, виставка або внутрішня презентація, створення прототипу). Керівники мають бути впевнені у здібностях студентів, але також мають давати їм можливість висловити свої ідеї та задуми.

5. Сприяння особистому та професійному розвитку. Проєкти та завдання, що ставляться перед студентами, сприяють їхньому особистому та професійному розвитку, а також створюють додаткову цінність для внутрішніх та зовнішніх замовників. *Мета:* подальший розвиток професійних компетенцій, а також особистісних якостей, що забезпечує професійну кваліфікацію студентів. Відбір і розробка проєктів і завдань науковими керівниками здійснюється з урахуванням відповідного рівня особистості студента та його професійно-методичної підготовки. Отже,

подальший індивідуальний розвиток цілеспрямовано підтримується та заохочується. Керівники розробляють кваліфікаційні та додаткові види діяльності у відповідному взаємозв'язку один з одним.

Рекомендації стосовно впровадження. В навчальному відділі, так само як і в технічному, студенти одержують проекти, починаючи від підтримки в повсякденному виконанні завдань і закінчуючи самостійною роботою над підпроектом. Саме таким чином, студенти інтегруються в процеси компанії або установи, незалежно від розміру компанії та концепції навчання, і роблять свій внесок у створення певної цінності. У випадку абстрактно-теоретичних проектних завдань особливо важливим є зворотний зв'язок з науковими керівниками, оскільки мотиваційний ефект від практичної реалізації часто відсутній. Студентам також надається допомога в особистісному розвитку, обговорюються та пояснюються успіхи та невдачі.

6. Набуття дієвої компетентності через відповідальність та ініціативність. Завдяки активній участі студенти одержують уявлення про виробничі процеси та простір для ініціативи і творчості. Складні та відповідальні завдання (практичні проекти) дають змогу набути дієвої компетентності та здатності до працевлаштування. *Мета.* Випускники університету вражають глибоким розумінням міжвідомчих процесів і можуть розробляти цілісні рішення. Завдання та проекти від семестру до семестру зростають за складністю та відповідальністю, що дозволяє цілеспрямовано розвивати особистість. Проекти та завдання дозволяють студентам налагоджувати зв'язки. У результаті вони знаходять не лише обґрунтовані рішення для своїх проектних завдань, а й широке визнання в компанії чи установі.

Рекомендації стосовно впровадження. Базове навчання, наприклад, у навчальній майстерні, відбувається на початку курсу. Навчання практичним навичкам і пов'язаний з цим особистий досвід передають більш глибоке розуміння важливості ручних і операційних навичок для компанії та її успіху. Участь у повсякденних виробничих справах можлива через оцінку ключових показників якості: оптимізація детальних процесів, допомога в проєктах. Більш складними практичними завданнями, що можуть бути реалізовані впродовж останнього року навчання, є впровадження програмного забезпечення, включаючи інсталяцію, адаптацію, навчання, розробку продуктів і ключових їх елементів, включаючи повну документацію, оптимізацію складних процесів. Тимчасова відсутність під час канікул або хвороби дозволяє студентам одержати уявлення про повсякденну роботу на іншому рівні зайнятості. Участь у засіданнях та командних зустрічах дозволяє студентам розглядати власні проекти та завдання у всебічному контексті, а також пізнавати, вивчати та перевіряти важливість методологічних, соціальних і комунікативних навичок. Контакти з клієнтами та постачальниками дають додаткове розуміння процесів компанії.

7. Сприяння розвитку через зворотний зв'язок. За студентами закріплені контактні особи/тренери/наставники. Вони регулярно одержують

зворотний зв'язок щодо їхнього професійного та особистісного розвитку. *Мета.* Персональні наставники знають студентів і процес їхнього розвитку. Вони регулярно надають студентам відкритий зворотний зв'язок, а також цінні імпульси для особистого розвитку. Одержаний у результаті особистісний розвиток має бути оптимізований в інтересах студентів і дуального партнера. Оскільки між тренерами та студентами є довірливі відносини, контактні особи можуть кваліфіковано та відповідально поговорити зі студентами у разі виникнення проблем та запропонувати шляхи їх вирішення.

Рекомендації стосовно впровадження. У малих і середніх компаніях студенти часто мають визначену контактну особу на весь період навчання, яка бере на себе як організаційну підтримку, так і роль наставника з питань особистого розвитку. У великих компаніях студенти зазвичай мають постійних контактних осіб/тренерів з навчального відділу («фасилітаторів навчального процесу»). На додаток до офіційного керівництва навчанням ці особи виконують функцію інтерфейсу між відділом, університетом і студентами. Вони супроводжують студентів від процесу працевлаштування до прийняття на роботу. Кафедри одержують від них інформацію про проходження практики та успішність студентів. Вони організують навчання на підприємстві, призначають зустрічі та виконують наставницькі завдання, включаючи регулярні бесіди зі зворотним зв'язком, що мають відбуватися принаймні наприкінці практики. У малих і середніх компаніях це завдання виконує викладач-методист. Якщо у студентів виникають особисті або академічні проблеми, вони звертаються до наставника чи методиста та спільно шукають шляхи їх вирішення. Наприклад, якщо вони розглядають можливість залишити навчання або змінити спеціальність, контактна особа може вказати на перспективи роботи, обговорити переваги та недоліки та знайти кваліфіковане рішення.

8. Рекомендується перебування за кордоном під час практичного етапу підготовки. В ідеалі навчання за кордоном доповнює професійний зміст практичної фази на Батьківщині. *Мета:* студенти мають ґрунтовні знання англійської та, за необхідності, інших іноземних мов для того, щоб бути здатними виконувати складні завдання для компанії в міжнародному контексті. Успішні етапи за кордоном мотивуватимуть студентів до виконання міжнародних завдань. Завдяки міжкультурному досвіду випускники мають цінну компетенцію для взаємодії з представниками інших культурних кіл.

Рекомендації стосовно впровадження. Планування, підготовка та організація перебування за кордоном в ідеалі здійснюється спільно з керівником стажування та самими студентами. Керівник стажування встановлює зв'язок з контактними особами за кордоном та уточнює загальні умови та деталі практичної фази (наприклад, дати, передбачувані витрати тощо). Теоретичні етапи за кордоном також можливі в рамках дуальної програми навчання. Дозвіл на поїздку і, можливо, субсидії на витрати від компанії можуть бути поставлені в залежність від успішності

студентів. При підготовці етапів за кордоном наполегливо рекомендується обмін досвідом зі студентами, які вже перебували за кордоном.

9. Студенти інтегруються в команди, набувають професійних і методичних компетенцій, знайомляться з принципами роботи, правилами співпраці та комунікації. *Мета.* Студенти одержують досвід роботи в команді та розвивають командні навички; вивчають різноманітні методи відпрацювання командної роботи; вивчають та засвоюють внутрішні правила для успішної діяльності в самостійній роботі та в команді.

Рекомендації стосовно впровадження. Малі компанії-партнери надають суттєвого значення знайомству студентів з багатьма або навіть з усіма працівниками. Це відбувається в контексті особистих обговорень на початку навчання і створює основу довіри для співпраці. Іншим варіантом інтеграції студентів є проведення зборів колективу, в яких беруть участь студенти. У великих компаніях це відбувається у підрозділах, які мають безпосередній зв'язок зі студентами. Окрім тренінг-менеджерів, супервізори також надають зворотний зв'язок щодо позитивної та негативної поведінки у повсякденному житті компанії. У випадку серйозних порушень правил залучається тренінг-менеджер, щоб пояснити студентам актуальні правила компанії.

10. Підтримка бакалаврської роботи та кар'єрного росту. На останньому році навчання студенти також одержують допомогу та рекомендації щодо написання бакалаврської роботи та пошуку першої роботи після закінчення навчання, щоб їхній кар'єрний старт був успішним. *Мета.* Курс на бакалаврську роботу та посаду початкового рівня встановлюється досить рано, щоб студентам не доводилося шукати альтернативи. Куратори консультують щодо вибору сфери діяльності після закінчення навчання, щоб забезпечити ефективний подальший розвиток для студентів і дуальних партнерів. Студенти відчують особисту вдячність, що дозволяє їм залишатися в компанії. Випускники магістерської програми можуть бути залишені партнером через індивідуальні домовленості щодо розвитку персоналу.

Рекомендації стосовно впровадження. Визначення тематики бакалаврських робіт здійснюється фаховою кафедрою спільно з навчальним відділом. На початковій стадії проводяться дискусії зі студентами, щоб мати можливість врахувати їхні майбутні побажання. Під час обговорення з відділом індивідуальні інтереси узгоджуються з потребами компанії та сферою застосування. Навчальний відділ керує процесом, що дає можливість враховувати майбутні компетенції студента. В малих і середніх компаніях студентів готують до виконання певної функції впродовж усього навчання, щоб забезпечити повільний перехід у професійне життя, а від кафедр вимагається якомога раніше прив'язати студентів до компанії. Для студентів, які бажають навчатися в магістратурі, здійснюється підготовка відповідних навчальних планів. У короткостроковій перспективі студентам пропонується індивідуальна альтернативна модель, повторне працевлаштування після закінчення навчання, робота за сумісництвом або навчання з неповним робочим днем.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті, на основі аналізу практичного досвіду підготовки менеджерів за дуальною формою навчання та співпраці з соціальними партнерами Баден-Вюртемберзького кооперативного державного університету (Німеччина), визначено етапи взаємодії між соціальними партнерами (фірмами/компаніями) й університетом, цілі, форми та шляхи їх досягнення у підготовці майбутніх менеджерів. Охарактеризовано функції кожного суб'єкта освітнього процесу та можливості їхньої співпраці. Встановлено, що з боку закладу освіти до реалізації дуальної форми здобуття освіти залучені: керівництво навчального закладу, гарант освітньої програми, фахова кафедра, методичний відділ; з боку фірми-партнера: відповідальна особа за навчання та наставник на виробництві. Варто зазначити також, що в дуальних університетах Австрії, таких як Університет Йоаннеума, Університет Сент-Пельтен, Технічний університет прикладних наук у Відні взаємозв'язок закладів освіти з соціальними партнерами відбувається за схарактеризованими нами етапами, що мають подібні цілі та шляхи реалізації.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у висвітленні проблеми професійної орієнтації з боку закладу освіти та соціального партнера в залученні на навчання майбутніх абітурієнтів. Проблемним є також вивчення питання про взаємодію університету і соціального партнера, тобто «втручання» закладу освіти в зміст практичного навчання, і підприємства/фірми/організації в теоретичну підготовку.

Список використаних джерел

- Авшенюк, Н. М., Креденець, Н. Я. (2019). Професійна освіта у вимірах соціального партнерства в Австрії і Німеччині: монографія. Львів: «Растр-7». 252.
- Дубровський, І. М. (2001). Система соціального партнерства як регулятор соціально-трудових відносин в умовах трансформації українського суспільства (соціологічний аналіз): дис. ... канд. соціол. наук: 22.00.07. Харків. 190.
- Маєвська, Л. М. (2018). Соціальне партнерство у структурі моделі професійної підготовки соціального педагога. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/4348/1/%D0%9C.pdf>
- Стойчик Т. (2019). Умови формування соціального партнерства в закладах професійної (професійно-технічної) освіти в Україні. *Освітні обрії*, 1(48). 37-42.
- Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід (2018): монографія. Київ: ІПТО НАПН України. 223.
- Шумило, Ю. В. (2020). Соціальне партнерство як умова розвитку конкурентноздатного фахівця. URL: <https://www.academia.edu/37649073/>
- Щербак, Л. В. (2008). Створення системи соціального партнерства у сфері професійно-технічної освіти (методичні рекомендації). Київ:

Геопринт. 45.

Duale Hochschule Baden-Württemberg (2019). Stuttgart. 26.

Duale Hochschule Baden-Württemberg. URL:
<https://www.dhbw.de/informationen/duale-partner>

Leitfaden zur Ansprache von Schülerinnen und Schülern (2022). Anregungen, tips und beispiele für duale partner. URL: www.heidenheim.dhbw.de

References (translated and transliterated)

Avsheniuk, N.M., Kredenets, N.Ya. (2019). Profesiina osvita u vymirakh sotsialnoho partnerstva v Avstrii i Nimechchyni [Vocational education in dimensions of social partnership in Austria and Germany]: monohrafiia. Lviv: «Rastr-7». 252 [in Ukrainian].

Duale Hochschule Baden-Württemberg (2019). Stuttgart, Juni 2019. 26 s. [in German].

Duale Hochschule Baden-Württemberg (2022). URL:
<https://www.dhbw.de/informationen/duale-partner> [in German].

Dubrovskiy, I.M. (2001). Systema sotsialnoho partnerstva yak rehulator sotsialno-trudovykh vidnosyn v umovakh transformatsii ukrainskoho suspilstva (sotsiolohichnyi analiz) [The system of social partnership as a regulator of social and labor relations in the conditions of transformation of Ukrainian society (sociological analysis)]: dys... kand. sotsioloh. nauk: 22.00.07. Kharkiv. 190 [in Ukrainian].

Leitfaden zur Ansprache von Schülerinnen und Schülern (2022). Anregungen, tips und beispiele für duale partner. URL: www.heidenheim.dhbw.de [in German].

Maievskaya, L.M. (2018). Sotsialne partnerstvo u strukturi modeli profesiinoy pidgotovky sotsialnoho pedahoha [Social partnership in the structure of the model of professional training of social pedagogue]. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/4348/1/%D0%9C.pdf> [in Ukrainian].

Shcherbak, L.V. (2008). Stvorennia systemy sotsialnoho partnerstva u sferi profesiino-tekhnichnoi osvity (metodychni rekomendatsii) [Creation of a system of social partnership in the field of vocational education (guidelines)]. Kyiv : Heoprynt. 45 [in Ukrainian].

Shumylo, Yu.V. Sotsialne partnerstvo yak umova rozvytku konkurentnozdadnoho fakhivtsia [Social partnership as a condition for the development of a competitive specialist]. URL: <https://www.academia.edu/37649073/> [in Ukrainian].

Stoichyk, T. (2019). Umovy formuvannia sotsialnoho partnerstva v zakladakh profesiinoy (profesiino-tekhnichnoi) osvity v Ukraini [Conditions for the formation of social partnership in vocational (vocational-technical) education institutions in Ukraine]. *Osvitni obrii - Educational horizons*. 1(48). 37-42 [in Ukrainian].

Suchasni modeli profesiinoy osvity i navchannia v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu: porivnialnyi dosvid (2018) [Modern models of vocational education and training in the European Union: comparative experience]: monohrafiia. Kyiv: IPTO NAPN Ukrainy. 223 [in Ukrainian].