

Івасів О. В.

*здобувач кафедри управління навчальними закладами
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України,
учитель французької мови гімназії №19 «Межигірська», м. Київ
ivasivolha@gmail.com*

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

У наш час освітньому процесу закладів загальної середньої освіти приділяється достатня увага, тому що освітній потенціал країни є одним з чинників розвитку національної економіки. На сучасному етапі реформування освітньої галузі важливого значення набуває саме процес удосконалення управлінської діяльності та методичного супроводу розвитку управління проєктами, оскільки проєкти увійшли у практику управління освітнім процесом як найбільш ефективний інструмент формування дослідницької компетентності учнів та розвитку ефективності навчально-пізнавальної діяльності. Процес управління проєктами у закладі загальної середньої освіти достатньо складний. Якщо керівник закладу освіти не приділяє належної уваги управлінню проєктами, він не зможе оцінити, яку користь приносять проєкти для підвищення якості освітнього процесу. На сьогодні управління проєктами достатньо досліджено у сфері економіки, а також частково в освіті. Однак актуальність цього напрямку управління не применшується.

Проєктна діяльність стала актуальним об'єктом досліджень багатьох науковців, серед вітчизняних учених: О. Алейнікова, О. Боднар, В. Бондар, Л. Ващенко, І. Мазур, В. Маслов, І. Підласий, З. Рябова, А. Цимбалару; зарубіжні науковці Arno Delhij, Rini van Solingen та Willy Wijnands, Д. Джонс, О. Заїр-Бек, У. Кілпатрік, М. Ступницкая, Н. Яковлева та інші досліджували питання управління проєктами

Поняття проєкт має достатньо багато трактувань в освітньому менеджменті. Спільною характеристикою усіх визначень є те, що це поняття пов'язане з процесом створення якогось продукту через деталізований план, в якому прописані усі системні характеристики управління проєктом.

В українській педагогіці термін управління педагогічним проєктом з'явилося в останнє десятиліття внаслідок розповсюдження міжнародних освітніх проєктів. Питання управління проєктами висвітлюється у багатьох фахових виданнях. Серед фундаментальних розробок особливої уваги

заслуговує навчальний посібник І. Підласого, в якому розкривається питання педагогічної діагностики проєктів [15, с. 210].

Проєкт повинен мати чітку мету. Ціль проєкту завжди є вирішення проблеми, але в кожному проєкті проблема буде інакшою, неповторною.

Л. Ващенко зазначає, що управління педагогічним проєктом є процесом цілеспрямованих змін, які відбуваються заздалегідь визначеними параметрами (цілі, завдання, людські та фінансові ресурси тощо, необхідна послідовність таких змін [6, с. 20].

В. Поздняков аналізує проєкт як сукупність дій та завдань, яким притаманні особливі відмінні риси: чітко визначені цілі, досягнення яких можливе одночасно з виконанням технічних, економічних та інших вимог; внутрішні та зовнішні операційні взаємозв'язки, завдання, ресурси, що потребують жорстокої координації у процесі виконання проєкту; визначені терміни реалізації проєкту, ресурсна обмеженість; відносна новизна цілей проєкту, умов реалізації, неминучість конфліктних ситуацій тощо.

Управління проєктом також визначають як діяльність, спрямовану на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях (часу, ресурсів, якості) кінцевих результатів проєкту, а також як процес управління людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами протягом всього циклу здійснення проєкту за допомогою сучасних методів управління з метою успішного досягнення поставленої мети [12, с. 14].

Л. Ващенко вважає, що управління проєктом передбачає такі дії:

- передпроєктний – передбачає вивчення та аналіз існуючого стану об'єкту, що потребує змін;

- власне проєкт – визначає основні ідеї, мету, низку заходів, терміни реалізації, критерії змін, механізми вивчення ефективності, фазове, матеріально-технічне та фінансове забезпечення;

- планування (відоме в теорії менеджменту як сітьове планування) – передбачає розробку плану роботи поетапно: місячний, семестровий, річний план;

- моніторинг якості проєкту – ставить за мету розробку та організацію системи вивчення його поточних результатів, математично-графічного оформлення, аналізу динаміки змін;

- постпроєктний (заключний) – націлений на поширення набутого інноваційного досвіду та прогнозування.

Для учнів проєкт – це можливість розкриття свого творчого потенціалу, діяльність, котра дозволяє проявити свої знання, вміння,

презентувати свій результат на публіці. Під час проекту вирішуються цікаві завдання, проблеми. А для вчителя освітній проект – це можливість навчатись і розвивати свій інтелектуальний потенціал, специфічні вміння та навички проектування.

Необхідність в самостійній дисципліні «Управління проектами» (Project Management) була усвідомлена в розвинених країнах Заходу з ринковою економікою в 50-х роках ХХ століття. Це було викликано масовим зростанням масштабів проектів [10, с. 15]. Управління в системі освіти є невід’ємною складовою управління соціальними системами, і з наукової позиції його можна визначити як цілеспрямовану взаємодію керованої та керівної підсистем щодо регулювання діяльності освітньої організації з метою переведення її на більш високий рівень розвитку [16, с. 10].

Дуже часто проектом називають самостійну роботу учнів, наприклад, реферат або презентацію. Взагалі, непорозуміння інколи виникають з термінологією. Тому в управлінні проектами варто розрізняти поняття «проект», «портфель проектів», «програма», які іноді плутають. У таблиці й відображено відмінність між проектом, портфелем проектів та програмою за характеристиками складових [7, с. 19].

Таблиця 1

Основні характеристики проекту, програми і портфелю

Показники	Проект	Програма	Портфель
Ціль	Проект повинен виробити готовий до постачання продукт	Програма повинна досягти стратегічних змін	Портфель повинен координувати, оптимізувати і коригувати стратегію
Бачення і стратегія	взаємозв’язані через робочу оболонку проекту	Реалізуються програмою	Регулюються стратегією і знаходяться під її моніторингом
Комерційна вигода	майже абсолютно виключена з проекту	майже повністю включена в програму	майже абсолютно виключена з портфеля
Організаційні зміни	часто виключені з проекту	зазвичай включені в програму	виключені з портфеля
Час, витрати	визначені в плані й реалізовані в проекті	орієнтовно окреслені в стратегії; розбиті на окремі проекти	засновані на пріоритетах і стратегічних цілях портфеля

Залежно від сфери здійснення виокремлюють кілька типів проєктів: – технічний проєкт – створення нового продукту; – організаційний проєкт – створення або реорганізація; – соціальний проєкт – отримання певного соціально ефекту.

В освітній сфері корисними для реалізації можуть бути інноваційні та підтримувальні проєкти, часто впроваджують освітні, науково-просвітницькі, природоохоронній, культурні тощо [14, с. 6].

Проєкт функціонує у певному оточенні, яке включає внутрішні і зовнішні компоненти, враховує економічні, політичні, соціальні, технологічні, нормативні, культурні й інші чинники. Проєкт завжди націлений на результат та досягнення певних цілей, на визначену предметну область. Реалізація самого проєкту здійснюється повноважним керівництвом, менеджером і командою, та всіма іншими учасниками проєкту, які виконують окремі специфічні види діяльності та процеси по проєкту [4, с. 9].

Процес управління проєктами належить до циклічно замкнених процесів, в яких важливу роль відіграє зворотний зв'язок, що забезпечує безперервний розвиток і синергетичне самовдосконалення. Аналогічно і процес діагностики компетентності фахівців, що беруть участь в проєктній діяльності, є замкнутим [5, с. 38].

Загальновідомими є такі визначені характеристики проєкту:

– чітка визначеність меж (у часі, меті та завданнях, результатах тощо)
– це характеристика проєкту, що дає змогу контролювати перебіг його реалізації за чітко визначеними етапами;

– цілісність – загальний сенс проєкту зрозумілий і доречний, кожна його частина відповідає загальному задуму та передбаченому результату;

– послідовність та логічний зв'язок – логічна побудова частин, що взаємно співвіднесені та обґрунтовують одну мету та завдання органічно пов'язано з вирішеною проблемою;

– об'єктивність та обґрунтованість – доказ того, що ідея проєкту, підхід до вирішення проблеми виникли не випадково, а є результатом роботи авторів з глибокого аналізу, осмислення ситуації та оцінки;

– життєздатність – визначення перспектив розвитку проєкту надалі, перспективи його реалізації за інших умов [14, с. 6].

Як і будь-яка діяльність, управління проєктами, за позицією Т. Мостенської, охоплює такі принципи управління проєктами: системність; цілеспрямованість, комплексність; економічна безпека;

пріоритетність [12, с. 14]. Управління проєктами має алгоритмічний характер і здійснюється у певному порядку.

А. Хуторской вважає, що проєктна робота такого роду є дослідницькою, тому що вчитель може запропонувати для різних груп учнів різні теми проєктів, в процесі роботи над проєктом учні набувають нові знання, формують практичні навички, вибудовують раціональні відносини [12, с. 338].

С. Бушуєв виділяє три етапи управління проєктами, а саме: планування, моніторинг та аналіз [5, с. 38]. А. Цимбалару виокремлює три основні етапи проєктної діяльності : пропедевтико-стимулюючий етап, когнітивно-оперативний етап, продуктивно-творчий етап [20, с. 20].

Загалом можна виділити таку специфіку реалізації проєктів. На етапі планування приділяється увага бюджету проєкту, відбувається створення самого проєкту, визначають термін початку проєкту та його завершення. На другому етапі відбувається реалізація плану проєкту керівниками команди, завдання яких полягає в контролі та виконанні проєкту. На етапі аналізу – це остання фаза проєкту, де менеджери або керівники проєкту підбивають підсумки, роблять висновки та вивчають помилки, допущені в роботі.

Отже, успішне виконання проєктних дій багато в чому залежить від професійної компетентності команди управління проєктом, їх здатності продумано управляти ними. Так, реалістично поставлені цілі будуть досягнуті за умови отримання проміжних результатів (дозволяють розвинути успіх). Особлива увага до поточних результатів дає змогу вчасно виявити проблеми. Загалом управлінські дії за проєктом поділяють на дві категорії: ті, що спрямовані на створення продукту(тів) проєкту; ті, що спрямовані на виконання проєкту. Вся сукупність дій, спрямованих на створення проміжних результатів проєкту, у підсумку призводить до повного досягнення цілей [18, с. 11].

Попри наявність вагомого підґрунтя управління проєктами, потребують і надалі дослідження конкретизації управлінських дій на кожному етапі проєкту, уточнення дефініцій у цьому ракурсі, формування рекомендацій для керівників щодо прийняття управлінських рішень під час контролю за проєктом.

Окремі вчені стверджують, що проєкт – це тимчасове підприємство, що дозволяє виготовити продукт. Для виготовлення продукту необхідна певна система управління, яка б забезпечила технологічний цикл проєкту.

Систему управління може розробити керівник закладу освіти або керівник проєкту.

Система управління проєктами являє собою організаційно-технологічний комплекс методичних, технічних, програмних і інформаційних засобів, спрямованих на підтримку і підвищення ефективності реалізації проєктів [12, с. 14]. Спираючись на подане трактування, вважаємо, що в таку систему повинні входити такі компоненти: назва, цілі, зміст, алгоритм, терміни, ресурси, комунікація між учасниками, ризики, показники ефективності, очікуваний результат. Для побудови системи управління проєктами необхідно визначити відповідні принципи. На нашу думку, важливими принципами в управлінні проєктами є:

- ієрархії – цей принцип пов'язаний з рівнями управління проєктами; керівник проєкту звітує перед керівником закладу освіти і виконує, разом з тим, його завдання; крім керівника проєкту, є керівники команд, котрі мають звітувати перед керівником проєкту і перед керівником закладу освіти;

- доступності – цей принцип вимагає дотримання певних правил: від простого викладу матеріалу до складного, а також урахування вікових особливостей учнів, їх можливостей при виконанні завдань керівника проєкту;

- цілеспрямованості – цей принцип орієнтується на забезпечення кінцевої мети проєкту і дає змогу планомірно рухатись далі завдяки керуючим діям команди проєкту;

- пріоритетності складових системи – цей принцип розглядає проєкт, що складається з певних системних позицій. Це означає, що процес управління проєктами є єдиним цілим. Необхідне чітке встановлення зв'язків між різними елементами проєкту, їх структуризація, розробка комплексу взаємопов'язаних організаційних, технічних, та інших заходів; пріоритетними складовими проєкту можна вважати мету, алгоритм та критерії оцінки отриманого продукту;

- оперативності – цей принцип вимагає від учнів та вчителів швидкого виконання поставлених задач, мети проєкту та оперативної реалізації проєкту. Принцип оперативності потребує більш чіткого розподілу повноважень, знання менеджменту та управління проєктами;

- оптимальності – в управлінні існують тисячі можливих варіантів організації, побудови, реалізації проєктної діяльності, але лише один з них буде найкращим за певних умов. І принцип оптимальності ставить перед собою мету: порівняти всі можливі варіанти і вибрати найкращий;

– невтручання – будь-яке втручання в управлінні проектами відбувається, якщо виконавці не забезпечують виконання своїх функцій у повному обсязі.

На сьогодні є достатньо багато визначених характеристик проекту, відповідно до яких будується специфічна система управління. На нашу думку, характеристиками проекту є:

– тимчасовість – ця характеристика відображає короткочасність як дії самого проекту так і управління ним, однак за часовими межами управління буде довшим, ніж функціонування самого проекту.

– операційність – цей механізм пов'язаний з алгоритмізацією проекту, його поділ на певні операції; чим цей поділ на операції буде точнішим, тим краще буде результат.

– технологічність – це раціональна організація проекту на всіх його етапах за принципом автоматизації, тобто учасники повинні до деталей розуміти всі операції, включатись у них і навіть удосконалювати самі операції;

– прогностичність – необхідна для виявлення непередбачуваних проблем під час проекту, а також прогнозування і планування вважаються одними з основних функцій менеджменту.

– модельованість – вчителі або керівники складають модель проекту як своєрідний інструмент для пізнання. За допомогою якого учні вивчають об'єкт, що вони досліджують. У моделюванні вчитель може запропонувати учням кілька можливих варіантів дослідження;

– пошуковість – потребує дослідницької компетентності учнів та керівників зокрема. Без розуміння того, як раціонально використати дослідницькі інструменти, зокрема, як робити вибірки, використовувати критеріальний підхід, збирати та обробляти інформацію – неможливо досягти очікуваного результату.

– пізнавальність – це самостійний пошук учнями інформації, її дослідження, а також пошук вирішення досліджуваної проблеми проекту.

– згуртованість команди – означає єдність всіх учасників команди; учні повинні мати спільний інтерес до проекту, мати спільну мету для її успішного досягнення. У всіх учнів повинна бути мета дослідити джерело та успішно його представити керівнику.

– керованість – проект як об'єкт управління повинен бути контрольованим. Керованість дає можливість спостерігати, як відбувається реалізація проекту та контролювати хід виконання проекту. Також існують механізми своєчасного впливу на хід реалізації проекту через керівника.

На рисунку 1 подано технології складових управління проектом. У фазі проектування пропонується використовувати технології ідентифікації розробки і експертизи, а у фазі реалізації – оцінювання продукту.

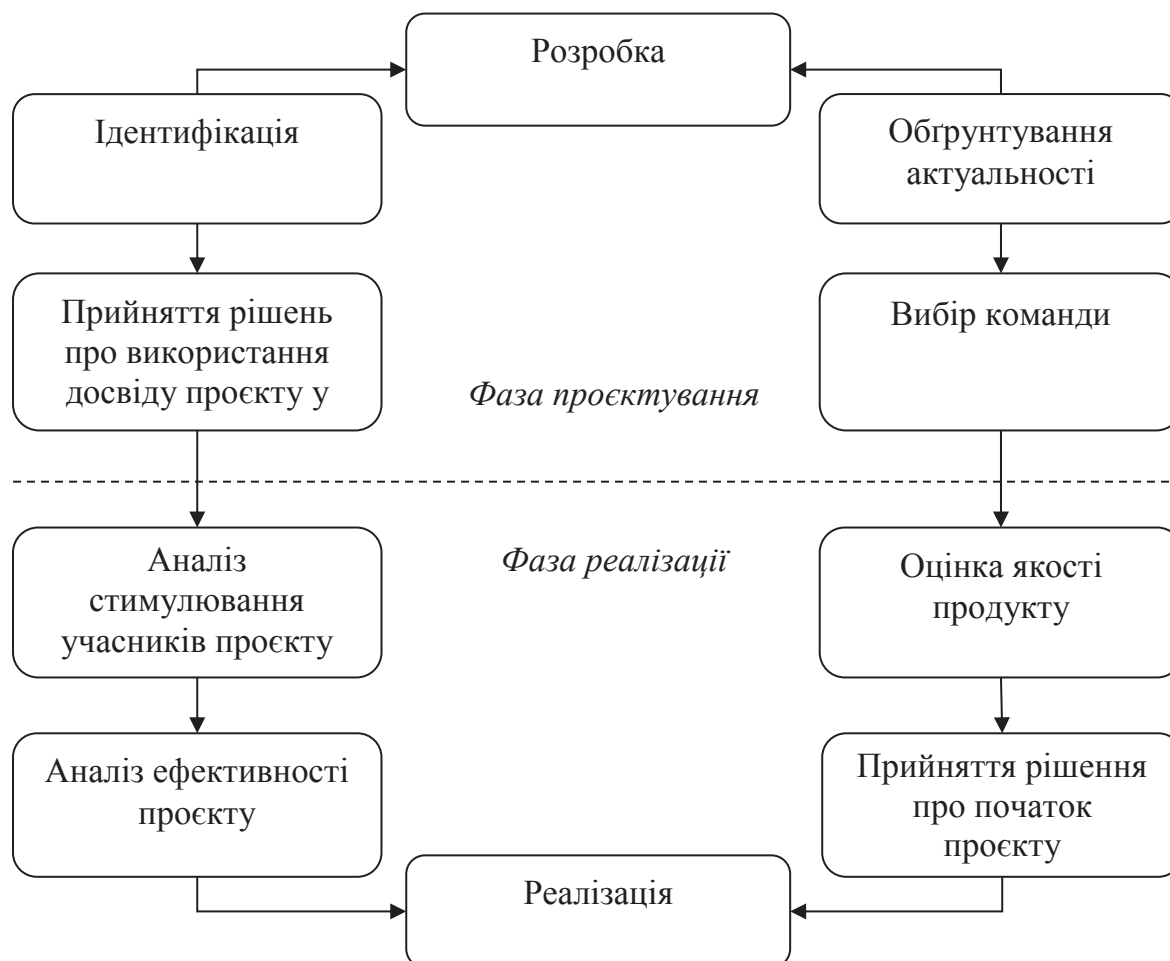


Рис. 1. Складові проектного циклу

Відомо, що у розробці і реалізації проекту присутні три етапи: підготовчий, технологічний і рефлексивний. На кожному етапі керівник повинен здійснювати певні управлінські дії.

На підготовчому етапі (проектувальний) найголовнішим є вибір теми проекту та учасників проекту, написання та обґрунтування концепції проекту, передбачення очікуваного результату. Цей етап поділяється на такі кроки:

1. Аналіз проблемної ситуації – перед вибором теми проекту, варто зрозуміти специфіку ситуації, вибір проблеми і детально проаналізувати всю ситуацію. Можна ситуацію описати словесно, можна намалювати певну модель ситуації або зробити відео презентацію ситуації.

2. Виявлення проблеми – у будь-якій ситуації завжди є кілька проблем, наприклад, учні хочуть підготувати екологічний проєкт з очищення джерела. Необхідно знайти це джерело, оглянути його. В будь-якій ситуації можливо знайти кілька проблем: очищення джерела, висихання джерела, відсутність доступу до джерела.

3. Вибір учасників – коли в класі готують проєкт, вибір учасників має бути добровільним, навіть, якщо буде багато учасників, керівнику не варто їх відкидати, і навпаки, якщо учні не виявили бажання, то потрібно стимулювати їх до залучення проєкту;

4. Розробка концепції проєкту – визначає модель та стратегію реалізації проєкту, як необхідно діяти при певних умовах роботи над проєктом. Є одним з основних етапів проєкту. Якщо мова йде про очищення джерела, необхідно розробити, як учні будуть описувати джерело, за яких умов;

5. Моделювання очікуваного результату – це метод дослідження різних процесів та циклів проєкту, вироблення варіантів управлінських рішень. Методом моделювання описуються структура та розвиток проєкту. Можливе відтворення досліджуваних явищ і процесів, учням це дає змогу оцінити стан джерела, зробити прогноз та обґрунтувати своє рішення;

6. Вивчення досвіду подібних проєктів – дає можливість не повторювати помилок, які вже були допущені в подібних проєктах та отримати досвід роботи над проєктом;

7. Визначення бюджету проєкту – відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети проєкту;

8. Вибір методів стимулювання учасників – ці методи покликані регулювати, коригувати і стимулювати діяльність учнів (учасників проєкту). Найефективнішими серед них є гра, заохочення і покарання;

9. Окреслення ресурсів проєкту – поняття «ресурси» трактується достатньо широко – це все, що має проєкт, у тому числі матеріально-технічні ресурси, команда проєкту, час, інформація, знання та технології проєкту;

10. Визначення часових меж. Жодний проєкт не може існувати без обмежень у часі. В проєкті повинен бути чіткий взаємозв'язок і послідовність між різними видами діяльності. Кожен учасник проєкту повинен знати, коли завершиться проєкт, це необхідно для підготовки презентації та реалізації проєкту;

11. Укладання програми реалізації проєкту – це опис в часовій послідовності всіх видів діяльності програми проєкту. План реалізації

проєкту повинен відповідати поставленим меті й завданням, а також очікуваним результатам проєкту;

12. Укладання алгоритму дій . На цьому етапі робиться опис порядку дій учасників проєкту, щоб досягти результату за певний проміжок часу. Для візуалізації алгоритмів часто використовують блок-схеми;

13. Обговорення каналів комунікації між учасниками проєкту – комунікація забезпечує підтримку системи зв'язку між учасниками проєкту, кожен учасник має можливість обговорити питання та проблеми, які виникли під час виконання певного завдання, а також керівник проєкту може попросити звітну інформацію. В проєкті можливі різні види комунікації, такі як: обговорення, звіти, письмові та усні , наради, нагадування;

14. Вибір методів дослідження – за допомогою методів дослідження можливе досягнення мети дослідницької роботи. Наприклад, це може бути: опитування, анкетування, інтерв'ю, вивчення засобів масової інформації, літературних джерел (журналів, газет).

15. Укладання критеріїв оцінки ефективності процесу реалізації та критеріїв – формування критеріїв ефективності необхідно для оцінки реального процесу реалізації проєкту. Одним з основних критеріїв є виконання завдань контролю. Результатом контролю може бути виявлення неправильних кроків у процесі реалізації проєктів;

16. Оцінки результату проєкту – при плануванні проєкту важливо вказати показники, котрі підтвердили, що поставлена мета проєкту виконана. Наприклад, зниження конфліктності в колективі або відбувся ріст успішності учнів. Вчитель може запропонувати власний метод оцінки результату проєкту.

На технологічному етапі передбачена поетапна робота технологічного процесу. На технологічному етапі мета – це забезпечити ефективну та чітку організацію дослідження проєкту. На цьому етапі виділяють наступні завдання:

– робота з методичними матеріалами – може включати в себе конспекти лекцій, підручники, електронні ресурси, віртуальні завдання, тестові завдання для самостійної перевірки знань;

– періодичні збори команди проєкту – важливим завдання управління проєктом є формування команди. На зборах команди проєкту необхідно повідомити про вимоги проєкту, обговорити їх з кожним членом команди, щоб всі учасники правильно зрозуміли. На зборах необхідно переконатися, що немає суперечностей у учасників проєкту, всі працюють згуртовано,

для цього треба організувати періодичний зворотній зв'язок, щоб команда працювала ще ефективніше;

- розподіл завдань у проєкті виконується велика кількість завдань одночасно, поставлену проблему можна вирішити послідовно, розподіливши завдання між учасниками проєкту, щоб не перевантажувати учнів;

- планування аналізу проміжних результатів на кожному етапі реалізації. Аналіз проміжних результатів необхідний для того, щоб керівник проєкту міг направити процес пошуку інформації учнів, також систематизувати інформацію. Вчитель допомагає скорегувати цілі проєкту, здійснити правильний підбір інформації та оцінку виконаної роботи певного етапу; - контроль керівника за рівномірним розподілом обов'язків. Керівники постійно контролюють процес реалізації проєкту. Даний етап передбачає контроль оновлення інформації щодо стану виконання обов'язків учасників проєкту. А також роботу, яку виконали учасники проєкту і як ця робота вплинула на результат та терміни проєкту;

- виконання запланованих операцій. Передбачає визначення і виконання, запланованих робіт під час проєкту;

- самоконтроль та оцінка якості отриманих результатів. Самоконтроль допомагає створити атмосферу довіри між учасниками проєкту. Функція самоконтролю полягає у привчанні учнів до виконання завдань, в їх дисциплінованості;

- аналіз використання інструментів та обладнання, що заплановані та передбачені у змісті технологічного процесу. Технологічний процес повинен бути прогнозований таким чином, щоб обладнання та інструменти використовувались у повному обсязі. Проєкт вимагав використання електронних засобів (комп'ютер, флеш-накопичувач, комп'ютерні програми Microsoft Office PowerPoint, Microsoft Office Publisher, Adobe Photoshop, сканер). Використання інструментів повинно полегшувати роботу учасників;

- корекція дій, пов'язану з виділенням негативних моментів або неточностей. Вчитель повинен виявити та негативні ситуації і застосувати певний спосіб їх корекції (розв'язання).

На рефлексивному етапі:

- обговорення отриманих результатів на зборах учасників. Цей крок є початковим на рефлексивному етапі, всі учасники залучаються до обговорення в якості отриманого продукту. Наприклад, після завершення очищення джерела, учасники розглядають фотографії та аналізують

результати своєї роботи. Якщо метою проєкту було дослідити життя якоїсь відомої людини і написати біографію англійською мовою, то кожен учасник представляє цю частину роботи, яку він зробив;

- кінцевий контроль. Передбачає остаточне сумарне оформлення результату, особливо, коли в ньому брали участь багато учнів. Наприклад, учні укладають біографію людини на основі досліджених певних періодів життя;

- оцінка ефективності процесу є важливою з точки зору аналізу окремих етапів, щоб простежити, які були успіхи і яких помилок припустились учасники. Крім цього, треба дати оцінку, як вплинув весь процес проєкту на якість результату;

- оцінка ефективності результату. Для цього варто запросити консультантів або інших педагогів, щоб колективно, за певними критеріями оцінити в кількісних оцінках отриманий результат;

- порівняння проєкту з подібними. Цей крок необхідний, щоб звернути увагу на те, які ресурси недостатньо були використані, щоб в майбутньому виправити ситуацію;

- прогнозування шляхів використання результатів проєкту. Результати проєкту можуть бути позитивними або негативними. Під час моніторингу та оцінювання якісні. Наприклад, «Стан води в джерелі покращився»;

Прогнозування наступних проблем, які потребують розв'язання через проєктну діяльність. Будь-який проєкт не тільки шукає шляхи розвитку проблеми, але й виокремлює нові, які можуть стати наступними проєктами;

Обговорення кожного етапу проєктної діяльності може здійснюватися в процесі бесіди, дискусії тощо.

Головне завдання управської системи щодо координації проєкту полягає у встановленні зв'язків між різними елементами проєкту, в моніторингу самого процесу проєктування, у регулюванні стосунків між учасниками проєкту. Але найголовніше – дотримання алгоритму реалізації проєкту.

Таким чином, необхідно більш детально розвивати ідею управління проєктами в українській освіті, з урахуванням позитивного світового досвіду, в умовах модернізації освіти. Розвитку освітніх закладів сприяє застосування управління проєктами та необхідності підготовки фахівців, а також мотивування вчителів та учнів. Варто зазначити, що управління проєктами відкривають нові можливості розвитку освіти та інтеграції

закладів освіти України. Подальшого дослідження потребують проблеми оцінювання ефективності системи управління проектами.

Список використаних джерел

1. Алейнікова О.В. Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова, В. Воронкової. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. С 95–116.
2. Arno Dilhij, Rini van Solingen. Проект EduScrum. Правила гри. URL: http://eduscrum.nl/file/CKFiles/The_eduScrum_Guide_RU_1.2.pdf.
3. Боднар О.С. Аналітика та експертиза в освіті: проблеми, тенденції, можливі рішення. *Нові технології навчання: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти*. Київ, 2012. Вип. 74. С. 167–175.
4. Бредіхін В.М., Тарасенко С.І. Управління проектами: проблеми та перспективи. *Молодий вчений*. К., 2017. С. 9–12.
5. Бушуєв С.Д. Управління розвитком складних систем. К.: 2014. № 18. С. 38.
6. Ващенко Л.М. Управління освітніми проектами. *Метод проєктів: традиції, перспективи, життєві результати: практико зорієнт. зб.* К.: Департамент, 2003. С. 34.
7. Довгань Л.Є. Управління проектами: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
8. Заир-Бек Е.С. Теоретические основы обучения педагогическому проектированию: дисс. ... доктора пед. наук: 13.00.01. СПб., 1995. 410 с.
9. Заруба Н.А. Управління проектами в освіті: особливості закордонного та вітчизняного досвіду. № 3 (31). 2018. С. 15–27.
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. 664 с.
11. Маслов В.І., Боднар О.С., Гораш К.В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія. Тернопіль: Крок, 2012. 320 с.
12. Мостенська Т.Л. Управління проектами. К.: Видавничий дім Кондор, 2018. 132 с.
13. Новиков А.М. Образовательный проект. М.: «Егвес», 2004. 120 с.
14. Пащенко О. Проекти для управлінців. Київ: «Шкільний світ», 2018. 112 с.
15. Підласий І.П. Практична педагогіка або три технології: інтерактивний підручник для педагогів ринкової системи освіти. К.: Видавничий Дім «Слово», 2004. 616 с.
16. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навчальний посібник / З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махия та ін.; за заг. ред. академіка

- В.В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; Культур Контакт Австрія. К., 2016. 118 с.
17. Ступницкая М.А. Что такое учебный проект? М.: Первое сентября, 2010. 44 с.
 18. Фесенко Т. Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навчальний посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 181 с.
 19. Хуторской А.В. Современная дидактика: учебник.для университетов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.
 20. Цимбалару А. Педагогічне проєктування. К.: Шкільний світ, 2009. 128 с.
 21. Яковлева О.В. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Омск: Изд. ОмГТУ, 2010. 88 с.

Радченко О. Я.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль
yan.olga1208@gmail.com*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК СКЛАДОВА ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Реалії сьогодення вимагають творчих нестандартних підходів, генерування ідей, гнучких самостійних рішень у всіх сферах життя. Модернізація освіти України зумовлює організацію навчання у закладах освіти на засадах новітніх підходів і здобутків у галузі педагогіки та інформаційних технологій, які б враховували можливості й потреби студентів та давали змогу організувати взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу, що передбачає «створення освітнього середовища, орієнтованого на задоволення потреб та інтересів здобувачів вищої освіти, зокрема надання можливостей для формування індивідуальної освітньої траєкторії» [6].