**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Соціально-гуманітарний факультет**

Кафедра освітології і педагогіки

**ЛЕВКО Мирослава Василівна**

**Проектування системи управління освітнім**

**закладом/ Designing a management system for an educational**

**institution**

спеціальність 011 – Освітні, педагогічні науки

освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

 Виконав студент групи

 ОСУЗОзмсв-21

 М. В. Левко

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Науковий керівник:

 д.пед.н., проф., Л.З. Ребуха

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кваліфікаційну роботу допущено

до захисту:

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.З. Ребуха

ТЕРНОПІЛЬ -2022

**ВСТУП**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП**…………………………...………………………………………….. | 8 |
| **РОЗДІЛ 1. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ………………………………** | 12 |
| 1.1. Управління проектами в освіті: фази, рівні, стадії та структура………………………………………………………...…………....1.2. Особливості закордонного і вітчизняного досвіду управління проектами в сфері освіти …………………………………………..………..1.3. Проектування системи управління навчанням на основі методу управління проектами………………….…………………………..………..**Висновки до розділу 1**………………………………….…………………...**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ: РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЕКТУВАННЯ**……….……………………..………..2.1. Проектування основних освітніх програм на основі принципів управління якістю……………………………………….…….…..………… | 122228363838 |
| 2.2. Проектування освітньої системи «коледж-ЗВО» в умовах університетської освіти........................................…………………………... | 45 |
| 2.3. Проектування управління освітнім закладом: методи та результати дослідження………………………………………………....….……………. | 49 |
| **Висновки до розділу 2**………………………….…………...……………… | 56 |
| **ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**…………...…………….……………………….. | 57 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**………….……………………... | 61 |
| **ДОДАТКИ**…………………………………………...……………………… | 70 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** В останні роки конкуренція у сфері освіти стає дедалі сильнішою. Основною складовою конкурентної переваги освітньої установи є її якість. Сучасний стан проблеми якості систем освіти відображає посилення протиріччя між зростаючими вимогами суспільства до моральності та інтелекту людини, його професійним компетенціям, здатності до проектування, прогнозування та фактичним рівнем навченості випускників освітніх установ. Часто цей фактичний рівень виявляється нижчим від сучасних вимог, тому найважливішим завданням освіти є приведення змісту та її структури у відповідність до сучасних та постійно мінливих вимог ринку. Отже, необхідно перейти від парадигми фрагментарної, до парадигми проблемно-орієнтованої освіти, що формує системну свідомість та інтелект. Саме тому принципове значення набуває пошук нових підходів керівника закладу до підвищення ефективності організації та управління освітніми системами, особливо у сфері вищої освіти з орієнтацією на його якісні аспекти, і на цих засадах здійснення системних реформ в освіті.

Саме розвиток теорії і практики управління соціально-педагогічними системами зумовлений сучасними глобалізаційними, інтеграційними, трансформаційними суспільними процесами та основними завданнями, які ставлять перед освітою Закони України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Концепція нової української школи та ін., мають змогу здійснити модернізаційні зміни в системі освіти України та покликані вимагати нові підходи до управління закладами освіти.

Управління сучасним закладом загальної середньої освіти є складним комплексним завданням, що вимагає від управлінської команди нового способу мислення, ключових і оновлених компетентностей, володіння методами освітнього керівництва. Організаційне управління набуває різновекторного поступу у процесі подолання усталених стереотипів на інноваційному шляху розвитку суспільства, сформувавши покоління людей, які мислять та працюють по-новому.

Глобальні тенденції розвитку освіти в Україні досліджувалися науковці С. Гончаренко, А. Гуржія, М. Гриньова, І. Зязюн, В. Кремень, В. Луговий, Н. Ничкало, С. Ніколаєнко та ін. Подальший розвиток системи освіти науковці пов’язують із такими факторами, як демократизація, людиноцентризм, гуманізація, професіоналізм, цифровізація, інтеграція у світовий освітній простір, організаційна культура, безперервність освіти, проектна діяльність.

Різні аспекти проблем управління закладами освіти, утвердження сутності базового понятійно-категорійного апарату, формування управлінської команди, розвиток професійних компетентностей розглядали науковці Ю. Завалевський, Л. Калініна, В. Камишин, Л. Карташова, Н. Клокар, Л. Петренко, Г. Романова, О. Снісаренко та ін.

Проблемами управління у сфері освіти, а саме здобутками управлінської діяльності щодо впровадження в освітню організацію засобів проєктної діяльності, займалися І. Андрощук, В. Гриценко, Г. Єльникова, С. Ізбаш, В. Крижка, Л. Мартинець, О. Припотень Т. Рожнова, З. Рябова, Т. Сорочан, Є. Хрикова, Т. Шамова та ін.

Питаннями управління проектами з точки зору керівника закладу освіти займається науковці Л. Батенко, Л. Довгань, М. Лукашенко, Л. Лук’янова, Г. Малик І. Мохонько, Т. Сорочан, Г. Тимошко та ін. Управління інноваційним розвитком закладу освіти на засадах проєктної діяльності розглядали науковці В. Верба, В. Гриценко, О. Загородніх, Л. Карамушка та ін.

Проблема управління проектною діяльністю аналізується у працях учених (Ю. Бакланова, Д. Дьюї, У. Кілпатрик, Є. Коллінгс, Л. Левін, С. Огара, Д. Піт, С. Шацький та ін.).

Теоретики сучасної вітчизняної дидактики трактують проектування як процес та технологію створення і використання проектів, а метод проектів – як систему навчання та виховання, за якою здобувачі освіти набувають знань і вмінь у процесі планування й виконання поступово ускладнених завдань – проектів. Інноваційний досвід свідчить про те, що впровадження проектної діяльності у закладах освіти дозволяє успішно реалізувати управлінську діяльність, повноцінно використати управлінський потенціал та покращити фінансові можливості закладу освіти.

Проектування системи управління освітнім закладом стала стимулюючим чинником у його розвитку. Заклади освіти з метою підвищення якості освіти використовують успішно закордонний досвід.

Недостатність наукових розробок прикладного характеру з методології проектування системи управління освітніми закладами України на національному та технологічному рівнях, а також необхідність комплексного й системного підходу до вирішення даного питання та актуальність теми дослідження обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи «Проектування системи управління освітнім закладом**».**

**Об’єкт дослідження** – управління освітнім закладом.

**Предмет дослідження** – особливості проектування системи управління освітнім закладом.

**Мета дослідження** – різнобічно схарактеризувати особливості проектування системи управління освітнім закладом.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі **завдання дослідження:**

1. Розкрити сутність управління проектами в освіті та розкрити її засадниче підґрунтя.
2. Описати закордонний та вітчизняний досвід управління проектами в сфері освіти.
3. Означити проектування системи управління навчанням на основі методу управління проектами.
4. Визначити сутність проектування основних освітніх програм на основі принципів управління якістю та дослідити їх експериментально .

**Матеріалом дослідження** слугували інтернет ресурси, періодичні видання, підручники, монографії, праці науковців. Здійснивши аналіз всіх зазначених матеріалів, для написання кваліфікаційної роботи було вибрано 85 наукових літературних джерела.

Для досягнення мети та реалізації завдань дослідження було використано комплекс **методів дослідження:**

**−** теоретичні – аналіз і синтез психолого-педагогічної методичної літератури з метою уточнення сутності понять «проектування в закладі освіти», «управління розвитком закладу освіти» та ін.; класифікація, порівняння, узагальнення та конкретизація визначення дефініції «управління закладом освіти», «проектування системи управління освітнім закладом» з метою усвідомлення сутності даного феномена;

− емпіричні: анкетування, спостереження, бесіди, методи незалежних характеристик та самооцінки – для виявлення рівнів готовності управлінців закладів освіти до проектування освітнім закладом.

**Практичне значення дослідження.** Матеріали дослідження можуть бути використані управлінцями освітніх закладів, викладачами, аспірантами, студентами та освітянами у процесі проектування управління освітнім закладом.

**Структура та обсяг роботи**. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та додатків; містить 5 рисунків та 1 таблицю; список літературних джерел, що включає 85 найменування.

**РОЗДІЛ 1**

**РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ:**

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ**

**1.1. Управління проектами в освіті: фази, рівні, стадії та структура**

Вивчення проблеми проектування в освіті зумовлена низкою факторів. По-перше, на перший план освітньої політики виходить потреба у розробці прогнозів та стратегій її розвитку та модернізації, у зв’язку з чим зростає затребуваність технологій проектування. По-друге, сучасна система освіти потребує професійного управління, що підтверджується такою новою тенденцією, як залучення до професійної діяльності в освітні організації управлінців з проекту. По-третє, спостерігається розвиток інтересу керівників та педагогічних працівників освітніх організацій, працівників та керівників органів управління освітою, науково-методичних організацій до інноваційної діяльності щодо впровадження проектів та ін.

Посилаючись на теоретичні джерела із загальної теорії управління проектами, ми відзначили безліч різноманітних визначень поняття «проект», які загалом не суперечать один одному. Більше того, вони доповнюють чи уточнюють один одного. Найбільш загальне тлумачення, виділене з різних наукових джерел: проект – це тимчасове підприємство, призначений для створення унікальних продуктів або послуг [40].

Під «тимчасовим» тут слід розуміти, що проект має і початок, і завершення (якщо мети досягнуто, чи її не досягнуто), а під «унікальним» –продукти чи послуги, які суттєво відрізняються від аналогічних.

Існують і розгорнуті тлумачення поняття проект. Відповідно до одного з них проект – це обов’язково цілеспрямоване, заздалегідь розроблене та сплановане створення (або зміна) різного виду фізичних чи соціальних об’єктів, процесів, технічної чи організаційної документації, різних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських та ін.), розробка управлінських рішень та конкретних заходів щодо їх здійснення [49]. Важливі для досліджуваної проблеми та інші поняття. Це «управління проектами», «об’єкти управління проектами», «суб’єкти управління проектами», «процеси управління проектами» та ін.

У виявлених наукових джерелах управління проектами розглядається як сукупність процесів (ініціації, планування, виконання, контролю, завершення) та функціональних сфер управління (інтеграції, змісту, термінів, вартості, якості, ресурсів, комунікацій, ризиків, постачання та контрактів) [49]. Поняття «управління проектами» дослідники тлумачать так само, як і методологію організації, керівництва, планування, координації ресурсів (людських, кадрових, фінансово-економічних та матеріально-технічних) на основі використання ефективних технологій управління з метою можливого отримання бажаних результатів за складом, якістю, обсягу робіт, її вартості та часу. Можна зустріти у науковій літературі і думку управління проектами як у мистецтво [42, с. 161].

У виявлених джерелах зазначено, що проект – це цикл дослідницького процесу продуктивної діяльності (де продукт – проект), що складається з фаз: проектування, технологічної та рефлексивної [43].

1. Фаза проектування у сфері освіти є єдиною структурою проекту, що властива для практичної проектної діяльності у будь–якій професійній сфері. У кожному конкретному випадку, у тому числі й залежно від професії, умов проектної діяльності, особистісних якостей не виключені відхилення від загальної схеми.

2. Технологічна фаза проектування, як показав аналіз виявлених джерел, не представлена вичерпно через її особливості. Вона, на думку дослідників, визначається переважно змістом конкретної професійної діяльності, зокрема діяльністю управлінської. В освіті можуть бути і педагогічні проекти, наприклад проект уроку. Його готує конкретний педагог як унікальна особистість, щоразу в зовсім іншій сукупності умов, які також унікальні, неповторні. В освіті реалізуються й управлінські проекти, які здійснюються також унікальними особами та мають унікальні умови.

3. Рефлексивна фаза за своєю логікою так само, як і перша – проектування, більш конкретніша і може бути описана в єдиних для будь–якої практичної діяльності поняттях.

Відповідно до базових теоретичних положень науки про проектування особливе місце належить концептуальній стадії. Вона починається з пошуку та виявлення протиріччя: що заважає практиці управління освітою з метою досягнення вищих результатів.

Ретельний аналіз реальної ситуації на практиці, як правило, дозволяє виявити комплекс проблем, тому важливо визначити основну, головну ланку, яка і становить проблемну ситуацію, тобто коли незадовільний стан справ уже усвідомлений, але поки що не зрозуміло, що треба робити для його зміни.

У теорії проектування в освіті цю ситуацію називають проектною ситуацією (рис. 1.1): потреба у проекті виникає тоді, коли з’являється ситуація (1), яка не задовольняє, і її слід змінити.

Бажана ситуація

 2

Ситуація

1

**ПРОБЛЕМА**

**Рис. 1.1.** Проектна ситуація

У зв’язку з цим проект передбачає опис можливого бажаного майбутнього (2), в основі якого лежить зміна суперечливої ​​ситуації, а проект чітко фіксує послідовність кроків щодо його досягнення.

Дослідники встановили, що процес проектування, у тому числі й у сфері освіти, розпочинається після виявлення проблемної ситуації та формулювання самої проблеми. У свою чергу для формулювання проблеми на основі суперечливої ​​ситуації необхідно виокремити провідну ідею (кілька провідних ідей), оскільки лише сформульована ідеєю проблемна ситуація може стати проблемою, яка потім стає антиподом майбутньої мети [46, с. 186].

Фаза проектування за освітніх умов системи інноваторами в сфері освіти сприймається як моделювання, а сама модель стає бажаним майбутнім, способом організації правильних практичних дій. Отже, моделі у процесі проектування освіти можуть мати нормативний характер, виконувати ролі стандарту чи зразка. Потім настає черга такої стадії проектування у сфері освіти, як конструювання, яке включає певні етапи: декомпозицію, агрегування, дослідження умов, побудова програми [48].

У наукових джерелах О. Припотень [51, с. 143] з досліджуваної проблеми встановлено, що управління проектами слід розглядати так само, як процес управління командою, з використанням певних управлінських методів та прийомів для досягнення мети, з максимально досяжною ефективністю при певних обмеженнях за часом, коштами та як кінцеві результати. Організація роботи над проектом у сфері освіти, як і в будь-якій іншій сфері, передбачає необхідність вирішення двох важливих завдань: створення команди проекту та керування її продуктивною та ефективною роботою.

На основі вивченої наукової літератури було встановлено, що поняття «команда проекту» – одне з ключових понять у сфері управління проектами. Команда проекту – група педагогів, які безпосередньо працюють над проектом. Ця група перебуває у підпорядкуванні керівника проекту. Проведений аналіз підходів до формування команд проектів у вітчизняній системі управління сприяв виявленню найпоширеніших та найактивніше застосовуваних у науці та на практиці:

– цілеспрямований підхід сприяє розвитку вміння членів команди орієнтуватися при виборі та реалізації цілей;

* міжособистісний підхід спрямований на вдосконалення міжособистісних відносин у команді як важливої умови ефективності її діяльності;

– рольовий підхід заснований на важливості вимог до команди в рольовому плані;

– проблемно-орієнтований підхід визначає послідовність розвитку процедур вирішення проблеми, що стоять на шляху досягнення мети команди та ін. [27].

Перспективним є вивчення адаптивного підходу до формування команд проекту як одного з актуальних підходів в умовах активних трансформаційних процесів, що відбуваються в сучасних реаліях, які вимагають обліку постійних і активних змін в соціально-економічній сфері суспільства.

В основу було покладено ідею прийняття того факту, що в управлінні широко використовується адаптивний підхід [29], який може застосовуватися як загалом до системи, так і до окремих її елементів. Команду проекту можна розглядати як елемент управління проектом, якому притаманні адаптивна діяльність, тобто діяльність, яка під впливом середовища вибірково сприймає та переробляє цей вплив відповідно до «внутрішньої природи» команди або групи (індивідуального досвіду), а також адаптуюча діяльність, спрямована на активний вплив на середовище. У зв’язку з цим можна говорити про адаптивне командне управління, оскільки команда проекту, як правило, формується для реалізації будь-якого завдання, що вимагає врахування рівня складності та нестандартності не тільки по розв’язанню завдань, а й умов, у яких її необхідно вирішувати (зовнішніх) та внутрішніх.

Аналіз наукової літератури М. Заліщук [15], С. Ізбаш [20] дозволив визначити основні відмінності група, що направлена на зреалізацію проекту від команди проекту, що є важливим аспектом під час управління проектами сфери освіти, оскільки ефективність діяльності команди вища, ніж ефективність групи, тобто переваги командного підходу до управління проектами освіти. У зв’язку з чим виникає необхідність визначити основні елементи процесу формування команд управління проектами освіти.

 У наукових джерелах було виявлено основні засади формування команди, які доречно розглядати щодо команд управління проектами освіти.

* принцип ключових цінностей передбачає наявність у всіх членів команди прагнення підпорядковувати власні цілі спільним;

– принцип гармонії – відповідно до нього розподіл ролей у команді відбувається на основі особистісних особливостей та професійних компетенцій, а також професійно важливих якостей, властивих її членам, що сприяє вмінню досягати консенсусу та вирішувати конфлікти;

– принцип довіри – члени команди повинні бути відкритими і чесними з іншими, а також їм має бути відкритий доступ до значущої інформації для отримання якісного результату проекту;

– принцип рівноправності – члени команди проекту дотримуються єдиних норм і правил, а також мають рівні права, насамперед при висловленні особистої думки;

* принцип адаптивності передбачає перерозподіл ролей членів команди проекту, у тому числі зміну лідерів, з урахуванням змін зовнішнього середовища, а також з метою підготовки наступників або нових лідерів;
* принцип додатковості означає, що слабкі якості будь-кого із членів команди повинні перекриватися сильними сторонами іншого [4].

Таким чином, принципи ключових цінностей, довіри, рівноправності є основними принципами для створення організаційної культури та правил ефективної взаємодії у команді, а з урахуванням принципів гармонії, адаптивності та додатковості формується команда. З цією метою необхідно здійснювати вибір таких методів формування команди, які були б прийнятними для проектного управління.

Шляхом аналізу наукових джерел було встановлено три рівні організації процесів формування команд [4, с. 25]. Вони можуть бути застосовні і для освіти.

1. Рівень індивідуального консультування полягає у управлінні важкими ситуаціями, що виникають у сфері освіти, за допомогою консультацій.

2. Рівень безпосереднього формування команди є активним включенням у планування змін у сфері освіти: команда формується як група з двох і більше осіб, які взаємодіють і залежать один від одного, які орієнтовані на загальну мету/місію. Крім того, член команди повинен відігравати певну роль, займати чітку позицію та виконувати запропоновану функцію у команді.

3. Рівень формування міжкомандних взаємовідносин: в організації може діяти кілька самостійних та незалежних груп, команд. Важливим для них є вміння взаємодіяти, при цьому застосовується консультування, спрямоване на формування команд, і організацію їх взаємозв’язку.

Для управління проектними командами важливим поняттям є «ефективна команда». На основі різних тлумачень, що є у теоретичних літературних джерелах [6], встановлені ознаки, що характеризують команду проекту як ефективну:

* комфортна атмосфера;
* чітке розуміння та прийняття завдання;
* увага до думок інших;
* інтерес до завдань, що хвилюють усіх;
* прояв своїх почуттів та вираження своїх ідей;
* наявність конфліктів та розбіжностей лише з приводу ідей, методів, а не особистостей;
* в основі прийняття рішень лежить згода, а не різноголосся та ін.

Суть команди проектом в освіті полягає в усвідомленні того, що мета команди – це мета кожного і спільна мета, а її досягнення – це завдання спільне і кожного окремо.

Місія команди проекту в освіті дослідниками найчастіше трактується як ефективна реалізація проекту. У науці визначено загальні характеристики команди проекту в освіті: склад, структура та групові процеси. Склад команди проекту в освіті трактують як суму характеристик її членів (чисельність команди проекту, її віковий та статевий склад тощо).

Якщо команда проекту в освіті не гомогенна за віком, кваліфікацією, досвідом, культурою та іншими характеристиками, а гетерогенна, то вона має велике коло здібностей і точок зору, важливих для вирішення проблем. Чим різноманітніший склад команди, тим складніше в ній працювати, але саме завдяки цьому підвищуються можливості ухвалення якісного управлінського рішення.

Структура команди проекту розуміється з погляду функцій, які виконуються окремими членами команди, і навіть з міжособистісними взаєминами у ній. Виділяються такі види структури: влади, комунікацій та переваг. У науковій літературі зазначається [10; 13; 19; 34], що важливою для команди проекту освіти є наявність в її членів сукупності взаємодоповнюючих компетенцій: професійних (функціональних); щодо вирішення проблем та прийняття рішень та комунікаційних.

Загальні принципи управління та досить типізовані етапи проекту дають можливість визначити зразкову структуру команди проекту в узагальненому вигляді. Ця структура може бути утворена такими членами команди: проект-менеджер, інженер проекту, адміністратор проекту, адміністратор контактів, менеджер із закупівель та постачання, менеджер з персоналу, менеджер з якості, менеджер з комунікацій, менеджер з фінансів та ін. Це менеджери різних напрямків проектної діяльності.

Таким чином, команда проекту є управлінською структурою, до складу якої входять фахівці, які є менеджерами своїх напрямів діяльності. Команда очолюється управлінцем проекту, який відповідає за його реалізацію в цілому. Доцільне формування команди впливає на ефективність усієї наступної діяльності: керівництво та якість прийняття рішень покращуються; змінюється командна організаційна культура тощо.

Вивчення науково-теоретичних підстав управління проектами освіти дозволило виявити деякі особливості цього процесу з урахуванням специфіки сфери освіти.

По-перше, дослідники виділяють необхідність організації реалізації проекту на основі планування цього процесу, яке має відповідати низці вимог:

а) План проекту повинен містити дії достатні та необхідні для досягнення цілей; цілісність та координація процесу планування проекту, що передбачає наявність зв’язків між діями, які мають бути співвіднесені за змістом та термінами (перелік основних дій).

б) Баланс ресурсів кадрових, науково-методичних, матеріально-технічних та фінансових.

в) Контрольованість проміжних цілей, які мають бути сформульовані так, щоб можна було бачити, яких досягнуто, а яких немає [35–36].

По-друге, при формулюванні завдань проекту необхідно визначити:

– дії, які необхідні та достатні для досягнення цілей;

– передбачувані результати дій;

– початок та закінчення дій за строками;

– конкретних виконавців;

– можливості ресурсної бази.

Таким чином, наголошується на важливості планування вже з перших кроків різноманітних змін в освіті. Для цього можна використовувати техніку «завдання – дії» (див. Додаток А).

Реалізація проекту в освіті складається з чотирьох етапів чи стадій:

1) організація процесу проектування;

2) розробка самого проекту;

3) реалізація розробленого проекту;

4) оцінка результатів (наслідків) проекту.

Перша стадія: організація процесу проектування складається з наступних дій:

а) визначення проблеми та зацікавлених у її вирішенні сторін, пошук партнерів, підбір виконавців, виявлення позитивних передумов для реалізації проекту;

б) аналіз ситуації, визначення місії проекту та осіб, зацікавлених у його реалізації;

в) виявлення компетентних спеціалістів для розробки проекту;

г) визначення ресурсів установи (організації) сфери освіти. Ця стадія завершується формуванням команди проекту

 Друга стадія – це:

По-перше, уточнення місії, цілей, завдань проекту, розробка плану-графіка, запланованих результатів проекту та методики їх перевірки.

По-друге, аналіз теоретичних джерел з проблеми, що вивчається, призводить до розуміння, що проекти в освіті та логіка їх побудови за багатьма аспектами схожі з логікою наукового педагогічного дослідження.

Лінійна логіка в таких випадках не прийнятна, як вважають автори, через появу нових даних, що вимагає повернення від запланованих результатів до проблем, або від графіка до завдань, при цьому потрібна їх корекція для формування логічної відповідності [44; 47; 56]. На цій стадії дослідники пропонують критерії проведення експертизи якості розробки проекту у сфері освіти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Критерії експертизи проекту у сфері освіти на стадії розробки**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№****п/п** | **Критерій** | **Характеристика критерію** |
| 1. | Цілісність (зв’язність)  | Зв’язковість частин (елементів) проекту та відсутність протиріч у визначенні його ключових положень (місія, цілі, завдання, засоби та ін.) |
| 2 | Актуальність  | Своєчасність проблеми, її пріоритетність |
| 3 | Потреба  |  Потреба в даний момент значної кількості потенційно зацікавлених замовників та споживачів результатів проекту у сфері освіти |
| 4. | Включеність  |  Залучення до розробки проекту зацікавлених у ньому осіб та їх внесок у його реалізацію |
| 5. | Результативність  | Відповідність результатів проекту його цілям |
| 6.  | Ефективність  | Відповідність освітніх послуг, що надаються витратам на проект |
| 7.  | Оптимальність  | Мінімальність витрат та часу на отримання запланованих результатів |
| 8 | Стійкість | Стійкість відповідності ресурсного забезпечення цілям та завданням, гарантія стабільності, безпеки та зменшення ступеня ризику |
| 9.  | Наслідки  | Характер змін у результаті реалізації проекту |
| 10. | Перспективність  | Можливість створення та реалізації наступних проектів |
| 11. | Керованість  | Оцінка, моніторинг та зворотний зв’язок з метою регулювання та корекції проекту |

 Слід зазначити, що масштаб та спрямованість проекту в освіті визначають, які та скільки критеріїв буде використано.

Третя стадія – це реалізація конкретних запланованих заходів та оцінювання відповідності дій цілям та завданням проекту.

Четверта стадія проекту в освіті передбачає процедуру оцінки його результатів та наслідків, а для цього важливими є спеціальні індикатори та чисельні показники, а також інструменти для вимірювання [74–75].

Структура проекту в освіті, як правило, складається із шести основних елементів:

– введення складається з аналізу, обґрунтування актуальності, новизни порівняно з аналогом, сфери застосування, функціонального призначення, виявлення проблеми;

– постановка мети та завдань (конкретних, вимірних та досяжних);

– управлінсько-кадровий механізм управління та персонал;

– зміст та механізми здійснення (етапи, форми, методи, структура, план конкретних заходів);

– спосіб оцінки передбачуваних результатів;

– матеріально–технічне забезпечення (бюджет).

Таким чином, проект в освіті можна розуміти як засіб управління діяльністю у сфері освіти, що має свої особливості, причому обов’язково конкретною і здійсненною для споживачів освітніх послуг.

**1.2. Особливості закордонного і вітчизняного досвіду управління проектами в сфері освіти**

Міжнародний досвід управління проектами освіти свідчить про особливості їх здійснення, що важливо для системи освіти. Наприклад, встановлено, що проектне управління у сучасному світі розвивається високими темпами, що в розвинених країнах сфера управління проектами застосовується активно та повсюдно, а в країнах, що розвиваються, все частіше виникає необхідність його застосування. Важливо відзначити, що міжнародний досвід в управлінні проектами знайшов відображення як у національних стандартах, так і міжнародних.

Разом з тим є підстави для ширшого використання проектного підходу в системі освіти, оскільки вже на основі існуючих міжнародних стандартів управління проектами в багатьох країнах розробляються власні технології управління проектами, які можна застосувати і до нашої сфери освіти. Це пояснюється тим, що переваги проектно-орієнтованої роботи стають дедалі очевиднішими і для сфери освіти: робота в команді людей з різних сфер освіти чи галузей дає позитивний результат у будь-якій сфері діяльності.

Особливості управління проектами в освіті в США полягають у розвитку технології управління проектами на основі наукового опрацювання проектного підходу в Інституті управління проектами США, де були успішно розроблені стандарти, що стосуються:

* основних процесів та технологій управління проектами;
* ієрархічної структури проектних робіт;

– оцінки та розвитку організаційних навичок керівника проекту.

 Основне їхнє призначення – це планування та виконання проекту, а також загальне управління проектними змінами. Інститут управління проектами США, як провідна на міжнародному рівні професійна асоціація з управління проектами, активно інвестує кошти в актуальні професійні дослідження та пропонує реалізувати технології управління проектами, що є дуже важливим для системи освіти. Крім того, важлива його роль у навчанні та розповсюдженні технології проектного управління. У практику системи освіти США результати розробок Інституту управління проектами були активно застосовані в наукових установах та університетах, в даний час проектні методи широко застосовуються на всіх рівнях освіти.

Особливості управління проектами в освіті Японії полягають у тому, що воно почало оформлятися у 40-х рр. ХХ ст. з урахуванням розробок США. Перші знання про проект появився 2001 р., його випустила асоціація розвитку інжинірингу (ENAA) в Японії. В його основу покладено досвід японських компаній 80-90-х років. Науково-практичні сили управління Японії сформували власну методологію управління проектами [1]. Вона набула свого поширення у всіх сферах управління суспільством, у то1му числі і в освіті. Активне її використання в освіті Японії пояснюється тим, що основна перевага японської моделі методології у порівнянні з іншими методологіями – це її орієнтованість на вироблення інновацій. Насамперед, дана методологія диктує необхідність визначення місії проекту, що важливо для системи освіти, як і створення продукту проектної діяльності відповідно до місії програми чи освітньої організації. Основна ідея даної технології застосовується до освіти – це реалізація складного явища, новації [5; 8].

В даний час японська модель проектування активно застосовується для впровадження інноваційних технологій у систему освіти Японії [14]. Японська модель методології базується на трьох основних поняттях: складність, цінність та опір (Complexity, Value and Resistance), сукупність яких вони називають «залізний трикутник». Він складається з контекстних обмежень, в яких здійснюються інноваційні зміни в освітній діяльності (рис. 1.2). Відповідно до японської моделі її слід враховувати при впровадженні інновацій в освіті на основі проектного методу, де розглядають: чим більша проблема, тим більше цінності в її вирішенні, і тим менше людей її розуміють і приймають, а отже, чинять опір її появі.

 Складність

 Неприйняття (опір) Цінність

**Рис. 1.2.** Трикутник проектних бажань

Як і в інших методологіях проектного менеджменту, японська модель методології має науково-методичне керівництво, яке описує основні елементи. Його зміст становлять такі обов’язкові елементи: вступ, управління проектами та програмами, а також розділи щодо певних функціональних областей управління, у тому числі й в управлінні освітою. Дана методологія нині активно застосовується у системі освіти Японії і, насамперед, у її університетах [12].

Особливості управління проектами в освіті Великобританії полягають у реалізації проектного підходу з опорою на стандарт PRINCE2, розроблений у Великобританії 1989 р.

Спочатку він був розроблений для управління проектами у сфері інформаційних технологій. У 1996 р. його прийнято за стандарт у галузі управління проектами. Виявлено також, що цей стандарт та його методологія використовуються також у Бельгії, Люксембурзі, Новій Зеландії, Нідерландах, Малайзії, Австралії та ін. країнах. Важливо зазначити, що стандарт PRINCE2

– це метод структурного управління проектом, схвалений урядом Великої Британії, зокрема у соціальній сфері та освіті, зокрема. Тому це знайшло активне відображення у практиці проектного управління освітою Великобританії.

Вивчення джерел дозволило встановити, що методологія стандарту PRINCE2 включає підходи до управління, контролю та організації проектів в освіті. Вона пропонує способи координації діяльності проектної команди, прийоми корекції у разі внесення змін до освітнього проекту. Метод включає етапи процесу проектування, які дозволяють ефективно здійснювати управління проектом освіти [16; 22; 23]:

1. Початок проекту – це перехід від ідеї до реалізації: створення команди управління, формування короткого опису проекту та вибір підходу до реалізації; розробка плану запуску проекту.

2. Запуск проекту складається з фаз планування проекту та розробки плану якості, створення економічного обґрунтування проекту, відкриття журналу ризиків та їх оцінки, планування контролю проекту.

 3. Управління проектом – прийняття рішення, управління процесом проекту в різних ситуаціях (виникнення проблеми, поява відхилення або його дострокове завершення).

4. Контроль реалізації стадій: щоденне керівництво – видача завдань, фіксування складнощів та ризиків, прийняття проміжних рішень; підготовка звітів.

5. Управління процесом проектної діяльності: вжиття заходів, звіти та ін.

6. Контроль проміжних стадій: аналіз виконання плану, проміжне планування, огляд та аналіз ризиків.

7. Завершення проекту: його закриття, план наступних дій [21].

Перевагою методології проекту в освіті Великобританії є те, що будь-який елемент процесу проектування має свої «входи» та «виходи», «мету» та «заходи», що дозволяє контролювати та регулювати проект у разі відхилень від плану. Процеси управління діляться на керовані етапи, що сприяє ефективному управлінню ресурсами. Слід наголосити, що методологія PRINCE2 також відрізняється пристосованістю до IT-проектів, а також надає методи управління проектами будь-яких масштабів (дрібними, середніми, великими).

Особливості управління проектами в освіті Німеччини базуються на німецькій V-моделі, яка була успішно адаптована до системи освіти, оскільки управління проектами в освіті було затребуване суспільством, що висуває вимоги до його якості. Мета V-моделі – це забезпечення підтримки процесу планування та реалізації проекту, що прямо пов’язане з управлінською діяльністю у сфері освіти. У процесі реалізації проекту ставляться завдання мінімізації чи усунення ризиків та підвищення чи гарантії якості освіти, зменшення вартості проекту, а також покращення комунікації між членами команди проекту.

Ці завдання вирішуються на основі принципу прозорості проекту, що досягається за рахунок підвищення його результативності та контролю якості освіти. Зміни відбуваються завдяки реалізації проміжних цілей проекту та детальному опису необхідних результатів. Відхилення від проекту виявляються на ранніх стадіях, тим самим підвищується якість управління проектами та зменшується рівень ризику. Документування проекту всіх етапах підвищує зрозумілість та її достовірність. Зменшення вартості від реалізації досягається за рахунок попереднього прорахунку та контролю, тому результати прогнозовані. Основні елементи та умови прописані загальноприйнятими термінами, що полегшувало порозуміння учасників проекту. Користувачі також беруть участь у розробці, супроводі та реалізації проекту [30; 31].

Перевагою V-моделі є можливість її адаптувати під будь-який проект, а також її гнучкість, що дозволяло виділити в проектній діяльності етапи, кожен з яких повинен включати докладні інструкції, рекомендації, детальне пояснення діяльності. Недоліками V-моделі дослідники вважають відсутність можливості роботи з паралельними подіями, неможливість внесення вимог до динамічних змін в освіті та ін. [15].

Управління проектами освіти Швейцарії також має свої особливості. Система освіти Швейцарії реалізацію технології управління проектами здійснює на основі розробок Міжнародної асоціації управління проектами, яка була створена у 1965 р. як форум, на якому відбувається обмін досвідом між керівниками проектів. Її призначення – надання допомоги у розвитку та застосуванні культури проектної діяльності, а також у вивченні методів, технологій та інструментів управління проектами. В освіті Швейцарії завдяки даній асоціації стабільно розвивається проектне управління як самостійна професійна дисципліна. Діяльність асоціації носить і освітній характер, оскільки спрямована на забезпечення професійних потреб фахівців, які працюють у галузі управління проектами. Міжнародну сертифікацію фахівців з управління проектами слід розуміти як процес встановлення відповідності професійного рівня спеціаліста з управління проектами вимогам програми. Сертифікація здійснюється на підставі вимог до знань, умінь та навичок, досвіду практичної роботи та особистих якостей спеціаліста, зведених до нормативного документа «Міжнародні вимоги до компетентності» [32–33].

Для системи професійної освіти не тільки Швейцарії, а й інших країн важливо, що Міжнародна асоціація управління проектами включає провідні терміни та поняття, сутність завдань та функцій управління проектами, характеристику методів, передових технологій та спеціального інструментарію.

Таким чином, в українській освіті потрібно більш розвивати ідеї та технології проектного управління з урахуванням досвіду та досягнень світової спільноти, тим більше що вони значні та позитивні, а в умовах модернізації більш перспективні, ніж традиційні підходи до планування та реалізації інновацій в освіту.

**1.3. Проектування системи управління освітнім закладом на основі методу управління проектами**

Управління застосовується у всіх сферах діяльності людини, і в міру розвитку поняття воно розширювало межі свого визначення. Дане поняття можна розглядати з погляду різних аспектів, а саме управління як наука, функція, процес, органи управління та мистецтво (Рис. 1.3).

З позицій соціології управління є «процес систематичного, свідомого, цілеспрямованого впливу людей на громадську систему в цілому або її окремі ланки (виробництво, соціальне та духовне життя, галузі економіки та ін.) на основі пізнання і використання властивих суспільству об’єктивних закономірностей та прогресивних тенденцій на користь забезпечення його ефективного функціонування і розвитку. У змістовному плані управління розглядається як вид інтелектуальної праці, що представляє собою систему послідовних управлінських функцій, циклів, процесів, які забезпечують координацію та регулювання інших видів людського праці» [14].

**УПРАВЛІННЯ**

Мистецтво

Функція

Наука

Процес

Органи управління

**Рис. 1.3**. Складники процесу управління

 Як стверджує Б Бармаків, Ю. Бакланова управління є цілісною функцією організації по вирішення проблем, які виникають, коли керівник приймає рішення у нестандартній ситуації, наприклад, коли розробляється новий порядок взаємин для подолання проблемної ситуації [2].

По іншому управління слід розглядати як процес, спрямований на досягнення цілей [3].

Таким чином, можна зробити висновок, що визначення базового поняття теорії управління неоднозначно формульоване, як і багато базових понять інших наук: поняття «інформація» та ін. Але якщо спробувати узагальнити викладені вище аспекти і визначення, отримаємо, що управління – є інтегрований процес планування, організації, мотивації та контролю, що використовує ресурси організації, які необхідні для здобуття цілей [9].

Управління освітнім процесом спрямоване на вирішення двох завдань: з однієї сторони, необхідно підтримувати стійкість і взаємозв’язок всіх елементів системи, а з інший – забезпечувати розвиток і вдосконалення даної системи.

 Керуючі дії (див. рис. 1.4) повинні формуватися на основі інформації про стан організації і навколишнього середовища. На керовану систему крім впливів, що координують керований процес, діють також й інші впливи, що порушують нормальне функціонування системи.

Внутрішнє середовище

(вплив)

Управлінська підсистема

(об’єкт)

Управлінський вплив:

інформація про управлінську діяльність

(стан об’єкта)

Управлінська підсистема

(суб’єкт)

Зовнішнє середовище

(вплив)

**Рис. 1.4.** Структура управлінських впливів

Усі дії організації спрямовані на досягнення певних цілей, які можна назвати описаним бажаним станом, який необхідно досягнути. Тоді мета організації визначається як результат, який прагне досягти організація, на досягнення яких спрямована її діяльність. Тоді головною метою управління можна назвати «забезпечення злагодженої роботи усіх складових системи управління для виконання договірних зобов’язань при доцільному використанні всіх видів ресурсів» [17].

Формулювання цілей є важливим завданням управління, при цьому слід чітко визначити його зміст, тимчасові, просторові характеристики, персональну відповідальність та ієрархію цілей. Таким чином, якість освіти будемо оцінювати як відповідність певним державим стандартам. У процесі вдосконалення освітньої сфери модернізується система оцінки якості, яка полягає у професійній її оцінці з метою визначення успішності функціонування системи як окремого установи [18].

Керівництво при управлінні окремою освітньою установою наштовхується не лише на проблемами, що пов’язані із оцінкою якості освіти, тобто послуг, а також з оцінкою якості управління. Це пов’язано з тим, що оцінка успішності виконаної роботи і її коригування (можливі зміни навчальних планів, розподілу навантаження, розкладу) може бути здійснена тільки після закінчення деякого тимчасового періоду – циклу навчання (семестру, навчального року та ін.). Також особливістю керівництва освітньою установою є широкий доступ до управління освітньою установою суб’єктів освітнього процесу. Сучасною тенденцією в управлінні освітньою установою є посилення ролі керівника, самоврядування та створення управлінської команди (педагогічної ради, ради освітньої установи та ін.).

Останнім часом спостерігається впровадження наукової теорії в управління діяльністю установи в загалом.

Управління будь-якою організацією зіштовхується з певними труднощами:

– ефективність управлінського впливу сильно залежить від своєчасності, повноти інформації про керовану систему та зовнішнє середовище;

– результативність обраного рішення визначається обсягом опрацьованої інформації, повноти знань про проблеми чи завдання та їх обсяг;

– відсутність або утрудненість зв’язоку між окремими підрозділами та ін.

Організація роботи в освітньому установі охоплює великий коло питань педагогічного, господарського, соціально=педагогічного, економічного, правового, фінансового характеру.

 При формуванні проекту особливе місце приділяється формулюванню цілей, для цього необхідно визначити, який результат має бути досягнуто [25]. Для точної постановки цілей необхідно віднайти баланс між головними обмеженнями – вартістю, часом та якістю:

– вартість проекту, незважаючи на свою гнучкість, не повинна перевищити запланованої суми;

– час є чітко встановленим ресурсом, тому що терміни завершення проекту можна змінити лише перевизначенням цілей;

– результат повинен відповідати цілям.

На управління проектами (як окрема галузь) діють ті ж принципи і покладаються ті ж функції, що і на загальну теорію управління. Якщо розглядати методи управління проектами та процесами, то перші відрізняються більшою гнучкістю в управлінні та більшими гарантіями у досягненні потрібного результату за рахунок включення до процесу нових напрямів діяльності, наприклад управління ризиками, комунікаціями проекту, які не використовуються при управлінні процесами. Також для успішного виконання проекту в процес управління впроваджуються нові методи: методи контролю календарних графіків роботи (щоб спостерігати за виконанням обмежень за часом), метод формування фінансового плану (для управління грошовими обмеженнями), методи управління людськими і матеріальними ресурсами і та ін. [28].

Будь-який проект у процесі реалізації проходить певні ступені розвитку, які називаються фазами життєвого циклу. Вони не залежать від сфери діяльності та системи організації виконання робіт. Завдяки поділу процесу реалізації проекту, керівники отримують більшу гнучкість в управлінні на кожній фазі: початкової (передінвестиційної) розробки, реалізації проекту та період завершення роботи. Кожному етапу відповідає певний набір методів, організаційних засобів, що забезпечують їх ефективну реалізацію [37; 38].

Зауважимо, що життєвий цикл проекту відбувається по ітерації, тобто паралельно з виконанням робіт ведеться безперервний аналіз отриманих результатів та коригуються попередні етапи роботи. Це забезпечує можливість швидкодії організації в змінних умовах зовнішнього світу (Рис. 1.5).

**Рис. 1.5.** Життєвий цикл проекту

Ключове місце в проектному управлінні займають його учасники – особи, організації, структури, які зацікавлені у здійсненні проекту, що тим чи іншим чином беруть участь у ньому, тобто наділені тими або іншими функціями у вирішенні певних завдань.

Завданням керівників є організація раціональної взаємодії підлеглих структур. За рахунок об’єднання та структурування людських ресурсів підвищується ефективність та якість роботи, розподіляється відповідальність, удосконалюються комунікації між учасниками процесу управління.

Серед наведених раніше структур матрична є орієнтованою на реалізацію проектного управління. Впровадження в організаційні структури проектних елементів пояснюється тим, що зараз змінною є основа управління: його починають розглядати як сукупність взаємозалежних проектів, що пов’язані з можливістю гнучкої поведінки в умовах мінливою зовнішньої середовища. Тим самим, відбувається зміна в організаційних структурах освітньої організації [52, с. 336–338].

Проектні структури організації управління, впроваджені повністю або частково, дозволяють, попри можливе дублювання функцій працівників, посилити роль керівних органів, інтегрувати різні види діяльності, концентрувати зусилля на розв’язання одного завдання, забезпечувати велику гнучкість структур. Використання даних структур разом з інформаційними технологіями, які задовольняють інформаційні потреби всіх фахівців та мають справи з прийняттям рішень, підвищують швидкість дії та результативність процесів управління в цілому.

У загальному сенсі є безліч взаємопов’язаних об’єктів, організованих деяким чином в єдине ціле, що протиставляється середовищу [54–55]. Тоді з погляду теорії управління систему можна розглядати як сукупність ланок, що здійснюють управління, і встановлених зв’язків між ними [57]. Якщо застосувати це поняття до проектів, то отримаємо, що дана система управління проектами – це сукупність інструментів, методів, методологій, ресурсів та процедур, що використовується для управління проектом [59]. Система управління проектами дозволяє значно підвищити точність прогнозування термінів та вартість виконання робіт, чітко визначити найбільш ефективних осіб, що керують ризиками, що, безумовно, забезпечує належне виконання проекту і задоволеність усіх його учасників [61, с. 9–13].

Необхідно відзначити, що система не керує проектом, вона є засобом, що сприяє чіткому керівництву реалізацією проекту, забезпечуючи тим самим системний підхід до процесів планування, контролю та взаємодії учасників проекту.

 Для відображення структури і взаємозв’язків будь-якого складного предмета, зокрема управління проектами, використовується моделювання. Побудова моделей управління вирішує багато проблем, пов’язаних з неправильним вибором методик та технологій, неможливістю цілісно оцінити картину проекту.

З погляду даної моделі управління проектами можна розділити на три взаємопов’язані блоки. Виділення саме цих складових пов’язане з класичними питаннями управління: хто керує, чим керує, як керує. Відповідно виділяють: суб’єкти управління, об’єкти управління і процес управління, що відбувається між суб’єктами і об’єктами управління.

Розглянемо відносини суб’єкта та об’єкта з позицій психології, де ці поняття протиставляються одне одному. Під суб’єктом мається на увазі індивід чи група як джерело пізнання та перетворення дійсності [64]. Тоді об’єкти – це предмети, явища чи процеси, на які спрямована предметно–практична та пізнавальна діяльність суб’єкта [69, с. 41].

Виходячи з погляду теорії управління дані поняття можна, трактувати наступним чином.

Суб’єкт управління – це підсистема, що управляє в системі управління, тобто спеціально створений орган або суспільство в цілому, які впливають на керовану систему з метою забезпечення її функціонування і руху до заданої мети [10].

Об’єкт управління – керована підсистема, стан якої в кожен момент часу залежить від її попередніх станів, керуючих впливів та впливів середовища. Науковець О. Припотень у своїх працях трактує це поняття точніше: це соціальна система (країна, підприємство, колектив та ін.), на яку спрямовані всі види управлінського впливу з метою її вдосконалення, підвищення якості функцій та завдань, успішного досягнення запланованих цілей [50].

Суб’єктами управління системою моделі є активні учасники проекту, залучені до всіх етапів проекту, від планування до завершення: замовник, виконавці, співвиконавці, керуючий проектом і функціональні менеджери проекту. Таким чином, в цей блок входить також команда, відповідальна безпосередньо за реалізацію і результати проекту на різних етапах, – керівники проекту і функціональні керівники.

Діяльність учасників управління і людей, яким–небудь чином в ньому зацікавлених, спрямована насамперед на проекти, програми, пов’язані з цими проектами, портфелі проектів (групи проектів, об’єднаних за деякою ознакою). Управлінська діяльність при реалізації великих проектів може бути спрямована і на освітні організації.

Об’єктом управління є не лише сам проект, а й фази його життєвого циклу, що пов’язано з неминучістю його проходження для отримання ефективного результату.

Процеси у сенсі – це послідовна зміна станів об’єкта у часі, у вузькому – сукупність послідовних дій спрямованих для досягнення певних результатів. Якщо розглядати це поняття з погляду управління, це сукупність окремих видів діяльності, для забезпечення функціонування і розвитку системи в інтересах досягнення покладених перед нею цілей [67].

Отже, системна проектна модель ділить процеси на рівні управління, функції управління та стадії процесу управління. Такий поділ дозволяє всебічно розглянути процес управління, враховуючи в ньому всі структури освітньої організації, особливості роботи та обмеження.

**Висновок до розділу 1**

Управління проектами у сфері освіти на практиці та вивчення цього явища в теорії, сприяє більш ефективному управлінню модернізацією системи освіти. Проектний підхід до управління освітою, на думку дослідників, дозволяє не тільки визначити цілі проекту та його обґрунтувати, а й виявити структуру, його основні етапи, вказати необхідні джерела фінансування, терміни виконання проекту, скласти графік реалізації, розрахувати ресурси, провести калькуляцію, проаналізувати витрати, врахувати ризики, організувати реалізацію проекту Важливо, зокрема, грамотно підібрати команду та забезпечити контроль реалізації проекту.

Проектне управління у сучасному світі розвивається високими темпами, в розвинених країнах сфера управління проектами застосовується активно та повсюдно, а в країнах, що розвиваються, все частіше виникає необхідність його застосування. Міжнародний досвід в управлінні проектами знайшов відображення як у національних стандартах, так і міжнародних.

**РОЗДІЛ 2**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ: РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЕКТУВАННЯ**

**2.1. Проектування основних освітніх програм на основі принципів управління якістю**

Модель управління, заснована на вимогах національних та міжнародних стандартів, базується на основоположних принципах управління якістю освіти, де основним інструментарієм управління стає документована система управління, орієнтована на якість. Така система дозволяє домагатися постійного вдосконалення процесу підготовки конкурентоспроможних фахівців, досягати сучасного рівня їх компетенції за допомогою забезпечення якості самого освітнього процесу, а також більш ефективно використовувати кадровий, матеріально-технічний, інформаційний і фінансовий потенціал ЗВО [60; 66].

Основними принципами управління якістю є:

– орієнтація на споживача;

– лідерство керівництва;

– залученість персоналу до роботи із забезпечення якості;

– процесний підхід;

– системний підхід до управління;

– прийняття рішення на основі достовірних даних.

Дослідження показують [60], що реалізація цих принципів при проектуванні навчального процесу зустрічається з певними труднощами.

Розглянемо, як реалізуються принципи управління якістю при проектуванні освітньої програми (ОП).

1. Орієнтація на споживача. Якість освітньої послуги в кінцевому підсумку оцінює споживач, тому воно має бути співвіднесене до його вимог та очікувань. У ролі зовнішніх споживачів освітніх послуг виступають держава, роботодавці та студенти. Реалізація цього принципу не можлива:

– без усвідомлення всіх потреб та очікувань споживачів, включаючи якість надання освітньої послуги, ціну та ін.;

– без доведення цих потреб і очікувань до всього персоналу навчального закладу;

– без управління взаємодією зі споживачами. Освітній стандарт у цьому випадку розглядається як еталон для оцінки якості освітньої діяльності.

У ролі потенційних роботодавців виступають фірми, виробничі підприємства та інші організації. Саме вони значною мірою визначають кінцевий успіх чи невдачі випускників. Підприємства очікують професійно компетентних, комунікативних фахівців. Персонал стає інтелектуальним капіталом, від якого безпосередньо залежить конкурентоспроможність організації. У зв’язку з цим при розробці освітньої програми необхідно визначити, які характеристики випускників потрібні в різних сферах, і врахувати їх у регіональному компоненті.

Унеобхіднюється планування та оцінювання основних освітніх програм, яке стало процесом, що включає систематичну участь посередників – роботодавців. Студенти в освітньому процесі відіграють неоднозначну роль. Основна мета навчання – це підвищення свого рівня освіченості, формування готовності до майбутньої професійної діяльності, розвиток особистісних якостей, які дозволять майбутнім фахівцям бути конкурентоспроможним на ринку праці.

Життєво-важлива для будь-якої організації, в тому числі і освітньої, категорія внутрішнього споживача. Кожен співробітник, кожен викладач є частиною ланцюжка «постачальник – споживач». Неможливо задовольнити очікування зовнішніх споживачів без задоволення потреб внутрішніх.

2. Лідерство керівництва. Як правило, відповідальність за розробку основної освітньої програми несуть випускові кафедри, тому керівником виступатиме завідувач кафедри. Він повинен створити і підтримувати внутрішнє середовище, в якому науково-педагогічні працівники могли б бути повністю залученими до досягнення поставлених цілей. Основне завдання керівництва полягає у визначенні цілей ОП. Шляхом дискусії зі студентами та викладачами було виявляються найважливіші освітні цілі. Зі сторони студентів – це підготовка до майбутньої кар’єри, саморозвиток та розвиток практичних навичок. З погляду викладачів найбільш значущими цілями є розвиток аналітичних навичок, саморозвиток та розвиток навичок вирішення проблем. При ідентифікації освітніх цілей і виявлення ступеня їх важливості корисно використовувати метод структурування функцій якості, що є підходом, який включає в себе виявлення і ранжування відносної важливості вимог споживачів; виявлення конструктивних параметрів (або технологічних характеристик; оцінку взаємозв’язку між різними конструктивними параметрами і вимогами споживача; встановлення цільових значень для конструктивних параметрів, споживача.

3. Залучення персоналу до діяльності у сфері якості. Ніякі зміни, спрямовані на поліпшення якості проектування основних освітніх програм, будуть неможливі, якщо немає залученості викладачів у діяльність з поліпшення існуючого стану справ, якщо не береться до уваги можливий опір та протидія з боку окремих викладачів. Існує широкий діапазон методів, які можуть застосовуватися для подолання опору: інформування, навчання, переговори, примус та ін. Основною перешкодою стають психологічні труднощі, пов’язані зі зміною ціннісних орієнтацій викладачів.

Перехід до компетентнісно-орієнтованого навчання вимагає перегляду не тільки змісту навчальних дисциплін, а також технологій навчання та засобів навчання. Зростає частка самостійної роботи студентів. Передбачається широке використання у навчальному процесі активних та інтерактивних форм проведення занять (комп’ютерних симуляцій, ділових та рольових ігор, розв’язання конкретних ситуацій, психологічних та ін. тренінгів).

Застаріле методичне забезпечення не в змозі забезпечити в цих умовах ефективної роботи студентів, деякі викладачі, в силу своєї інертності, не готові до нових форм навчання.

З цією метою необхідно організовувати постійно діючі методичні семінари, відкриті заняття з подальшим обговоренням.

Для ефективної участі кожного викладача навчального закладу в розробці та подальшій реалізації ОП необхідно наступне:

1). Навчання персоналу нових форм проведення занять. З цією метою організовуються постійно діючі методичні семінари, відкриті заняття з подальшим обговоренням.

2). Наділення всіх працівників відповідальністю та правами, що відповідають виконуваній роботі. Це своє чергу передбачає встановлення взаємовідносин співробітництва між усіма викладачами та іншим персоналом.

3). Виявлення реальної зацікавленості персоналу в результатах своєї праці.

4). Заохочення кращих результатів роботи, забезпечення сприятливого клімату в робочих колективах кафедр, визнання заслуг та винагорода. Підготовка персоналу має бути безперервною. Мистецтво ефективного управління персоналом полягає в умінні домогтися узгодження особистих цілей працівників з метою організації так, щоб ті та інші досягалися одночасно. Мотивуючі чинники можуть бути різними, тому що вони визначаються внутрішніми переконаннями людини. При цьому важливе значення має і внутрішня винагорода – самоповага, задоволення від праці, усвідомлення своєї компетентності.

4. Процесний підхід. Відповідно до цього підходу бажаний результат досягається більш ефективно, якщо всіма видами діяльності керувати як процесами. Фокусування на процесі, а не на кінцевому продукті – важливий аспект усіх програм якості. Тому основним етапом розробки ОП є визначення процесів, наслідків цих процесів та їх взаємозв’язку. При описі процесів рекомендується використовувати ієрархічний підхід. Він дозволяє визначити чотири процеси першого рівня: життєвий цикл продукції, управлінська діяльність керівництва, управління ресурсами та їх вимірювання. Процеси життєвого циклу позначають сукупність дій, які необхідно виконати, щоб отримати вихідний результат у вигляді продукції або послуги (у нашому випадку – ОП). Сюди відноситься: вивчення вимог споживачів та аналіз ринку освітніх послуг, розробка навчального плану та матриці компетенцій, складання графіка навчального процесу і підготовка робочих програм з дисциплін.

Процес вимірювання та аналізу включає в себе моніторинг та вимірювання, внутрішні аудити процесів, коригувальні та попереджувальні дії. Всі процеси поділяються на основні, допоміжні та допоміжні. Основні процеси можуть бути ефективними, тільки якщо вони підкріплені допоміжними процесами. Серед основних процесів, у свою чергу, виділяють підготовчі, перетворювальні та заключні. Використовуючи досвід застосування процесного підходу в організаціях, можна провести відповідні аналогії і для освітніх систем.

5. Системний підхід. Системний підхід – це спосіб мислення по відношенню до організації та управління, що надає найбільше значення цілому і орієнтує суб’єкта управління на оптимізацію керованої системи, її загальних характеристик. Системний підхід є основним при розробці основних освітніх програм, де всі його елементи забезпечують результат розробки ОП якості і передбачають розв’язання наступних завдань:

1) ефективне проведення організаційних робіт з розробки основних освітніх програм (ОП);

2) набір викладацького складу необхідного рівня кваліфікації та відповідного навчально-допоміжного персоналу;

3) проектування змісту навчання за напрямом (профілем) підготовки;

4) вибір методів та проектування технологій навчання;

5) проектування системи оцінки якості підготовки учнів.

Кожен елемент можна розглядати як підсистему, для якої необхідно провести організаційні роботи, підібрати персонал, спроектувати зміст, технології та систему оцінки.

Освітня програма як система відповідає основним ознакам системи: цілісність, структурність, ієрархічність, відкритість, динамічність. Крім того, вона є стійкою, керованою та самоорганізованою.

6. Постійне вдосконалення. У ринкових умовах ефективність ЗВО забезпечується постійним удосконаленням його діяльності, націленим на поліпшення якості випускників та наданих їм освітніх послуг. Постійне покращення починається з людини, вдосконалення її особистих якостей та професійних компетенцій. Другим кроком є ​​вдосконалення роботи команди за рахунок систематичного навчання та створення доброзичливої ​​атмосфери.

В основі процесу поліпшення лежить цикл плануй-контролюй-дій (Е. Демінга) [72–73]. Застосування цього принципу вимагає:

– формування потреби у кожного працівника ЗВО постійного поліпшення процесів і системи в цілому;

– застосування основних концепцій постійного поліпшення за допомогою поступових дій та нетрадиційних рішень;

– постійного підвищення ефективності всіх процесів; як циклу Демінгу;

– аналіз і вирішення проблеми та ін.

Для постійного поліпшення передбачені процедури самооцінки, моніторингу та внутрішнього аудиту. Всі ці процедури є складовою контролю якості та проводяться у певній послідовності та за певними схемами. Метою всіх цих процедур є виявлення слабких сторін і сторін, які потребують вдосконалення.

Моніторинг поєднує в собі кілька функцій:

– забезпечення надійного зворотного зв’язку між розробниками ОП та роботодавцями;

– виявлення результативності ОП;

– отримання всебічної та валідної інформації про стан ООП;

– прогнозування та управління розвитком системи.

 Моніторинг не тільки виявляє відхилення, але і є механізмом коригування цілей ОП та шляхів їх досягнення на основі зворотної інформації. У моніторинговому дослідженні використовуються різні способи і канали отримання інформації для проведення оцінювання і діагностики: аналіз статистичних даних, анкетування, експертна оцінка, кваліметричні методики та процедури, тестування та ін.

Самооцінку можна визначити так:

– як спосіб зіставлення своєї діяльності та її результатів з заздалегідь заданою моделлю;

– як метод, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей та виявлення можливі відхилення і причини, що їх викликають.

Однак для розробника ОП найбільш істотними перевагами є такі:

а) використання в оцінці своєї діяльності та її результатів єдиних критеріїв;

б) систематичний підхід до вдосконалення діяльності;

в) отримання об’єктивних оцінок, заснованих на фактах;

г) виявлення та аналіз процесів, в які можна ввести поліпшення.

Основними етапами оціночної діяльності є наступні:

1. Прийняття рішення проведення самооцінки.

2. Вибір інструментарію оцінки результатів діяльності.

3. Збір даних, рознесення їх за критеріями.

4. Аналіз результатів самооцінки, виявлення прорахунків та досягнень.

5. Визначення сильних, слабких сторін та сфер, які потребують удосконалення.

6. Прийняття рішення про вдосконалення технології самооцінки та визначення пріоритетних.

7. Визначення сукупності необхідних заходів щодо поліпшення діяльності.

Розглянуті етапи слугують відповідними засобами та методами. У процесі самооцінки розробник ОП має можливість здійснити еволюцію інформації залежно від цілей.

7. Ухвалення рішень на основі достовірних даних. Постійне поліпшення діяльності можливе лише на основі достовірних даних, отриманих за допомогою спеціальних статистичних методів регресійного та кореляційного аналізу, специфічних методик, рекомендованих стандартами. Застосування цього принципу вимагає від розробника ОП:

– вимірювання та збору даних та інформації, що відносяться до завдання;

– забезпечення впевненості в достовірності та точності даних та інформації;

– використання апробованих методів для аналізу даних та інформації;

– розуміння цінності відповідних статистичних методів;

– прийняття рішень та виконання дій на основі балансу результатів аналізу, фактів, досвіду та інтуїції.

Таким чином, прийняття рішень на основі достовірних даних зменшує великі втрати від неефективних управлінських рішень.

**2.2. Проектування освітньої системи «коледж-ЗВО» в умовах університетської освіти**

Входження сучасного світового співтовариства в період прискорено наростаючих економічних, науково-технологічних і соціокультурних змін пов’язаний з розвитком постіндустріальної цивілізації, відмінною рисою якої є повсюдне і високоефективне використання інформації та наукових знань як творчої сили суспільства, основи його стратегічних ресурсів.

Цивілізаційна трансформація закономірно віддзеркалює діяльність соціальних інститутів, підвищуючи роль освіти у становленні особистості, у долученні людини до знань про світ праці з урахуванням змінних освітніх потреб індивіда та соціуму.

Корінні зміни сьогодення диктують необхідність поглиблення та вдосконалення реформ у сфері освіти, тим більше що в нашій історико-культурній ментальності рівень освіти завжди був, є і буде головним стратегічним ресурсом нації, що визначає її місце в процесах світового розвитку. Реформування вітчизняної освіти пов’язане з послідовною інтеграцією в європейське та міжнародне освітнє співтовариство і у своїх змістовних орієнтирах обумовлено соціокультурним контекстом положень Болонської декларації.

Зміна освітніх пріоритетів суспільного розвитку, підвищення якості підготовки фахівців різних сфер діяльності в умовах збереження національно етнічної та культурної спадкоємності сприяють формуванню професійної компетентності особистості в розвиваючому просторі освітнього впливу та взаємодії. Високий рівень конкурентоспроможності сучасного фахівця, його професійна мобільність та впевненість на ринку праці безпосередньо визначаються якістю освітньої підготовки. Тим самим навчальний заклад є найважливішим культурно-освітнім інститутом, стратегічною метою якого виступає виховання інтелігентного, компетентнісно-розвиненого фахівця, здатного до творчого самовдосконалення і вибудовування поведінкових стратегій гармонізації відносин з навколишнім світом, природою і суспільством. Разом з тим, як показує аналіз педагогічної теорії та практики, між різними типами освітніх установ далеко не завжди встановлюється функціональний спектр необхідних освітніх взаємозалежностей. Особливо гостра відсутність зазначених інтегративних відносин відчувається між коледжами та вузами, що проявляється у факті невідповідності освітнього рівня випускників багатопрофільних навчальних закладів середньої ланки вимогам, які пред’являються до них при вступі до закладів вищої освіти.

До факторів, що пливають на розвиток освітніх систем, які є значним науково-освітнім ресурсом у проектуванні освітньої системи «коледж-вуз» є:

– фундаменталізація освіти;

– інтеграція природничо-гуманітарної освіти;

– гуманістична орієнтація формування особистості, креативні інформаційні технології, особистісно-орієнтоване навчання, інтеграція наукових знань та професій;

– взаємозв’язок науки, економіки, освіти та виробництва;

– єдність соціалізації та професіоналізації особистості спеціаліста професіонала;

– безперервна професійна освіта з інтегрованих професій.

Одним з найважливіших питань дослідження слугує питання про виявлення значення проектування. Його вирішення базувалося на міждисциплінарній інтеграції наук, освіти і виробництва, яка дозволяє генерувати знання різних сфер науки, що забезпечує пріоритет науково-пізнавальної діяльності людини при модернізації єдиного функціонально-предметно-просторового середовища професійної освіти та визначенні стратегічних освітніх пріоритетів.

Тому розуміння мети педагогічного проектування освітньої системи «коледж-ЗВО» істотно відрізняється від розуміння мети інших освітніх систем. Відповідно цілями педагогічного проектування є:

– трансформація загальнонаукових положень, теорій соціально-економічних тенденцій розвитку як базису перетворень в освіті;

– модернізація освіти відповідно до духовно-моральних та соціально-економічних запитів суспільства і особистості;

– створення полінаукових інновацій в змісті освіти та навчально-виховному процесі;

– усвідомлення педагогічних проектів як феномена, спрямованого на розвиток особистості, професійної компетентності;

– передбачення через проектування стратегії розвитку системи професійної освіти;

– забезпечення якості освіти та розвитку творчих здібностей педагогів та здобувачів;

– забезпечення взаємозв’язку у спільних проектах усіх категорій працівників наукової сфери, системи професійної освіти, виробництва, громадських організацій;

– оптимізація та інтенсифікація педагогічної системи професійної освіти.

В умовах університетського комплексу діапазон цілей та змісту педагогічних проектів значно розширюється: від традиційного проектування цільового, змістовного, процесуального компонентів педагогічного процесу до розробки прогностичних, інноваційних, професійно-технічних, дидактико-технологічних управлінських, критеріально-оціночних, контрольно-коригувальних проектів.

Стратегічними напрямами розробки концепції педагогічного проектування слугують прогностичні передумови розвитку системи професійної освіти, освітньої системи «коледж-ЗВО» в умовах університетського комплексу. Вирішення цих завдань забезпечується вивченням питань взаємозв’язку науки та перспективних тенденцій розвитку економіки, виробництва, техніки, культури; інтеграцією науки, техніки, виробництва; інтенсифікацією та індустріалізацією наукових досліджень у професійній освіті; інтеграцією знань про предмет; технологізацією наукових досліджень, що дозволяє на основі прогностичної функції педагогічної науки розробити прогностичну модель професійно-компетентного фахівця.

Обґрунтування закономірностей, принципів проектування освітньої системи «коледж-ЗВО» послужить дієвою основою для розробки теоретичної моделі педагогічного проектування, що володіє системними характеристиками. До теоретичної основи моделі педагогічного проектування належать: основні положення, що відображають провідні ідеї, закономірності, принципи, вимоги. Компонентами моделі проектування є рівні та етапи безперервної професійної освіти, педагогічний процес, науково-методичні основи забезпечення професійного навчання, суб’єкти проектувальної діяльності, управління, оцінювання, результат. Особливостями педагогічного проектування виступають системна, інтегративна та комплексна спрямованість, ієрархічність побудови освітніх процесів.

Проектування освітньої системи «коледж-ЗВО» в умовах університетського комплексу представляє собою єдність взаємодоповнюючих підходів: інтегративного, прогностичного, компетентнісного та аксіологічного. Успішність практичної реалізації концепції та її моделі забезпечується педагогічною ефективністю проектування освітньої системи, що підтверджує єдність аксіологічної, гносеологічної та праксіологічної складових.

Отже, в процесі проектування освітньої системи ми виходимо з того, що в ній повинні бути різні рівні професійної освіти. Це дозволяє формувати фахівців різних рівнів освіти та кваліфікації, що відповідає запитам та здібностям кожної людини та забезпечує раціональне заповнення професійних ніш на ринку праці. Освітня система забезпечує особі вільне переміщення в освітньому просторі, завдяки узгодженню та стикуванню освітніх програм, забезпеченню наступності між ними, що зумовлює «вихід» з однієї освітньої програми та «вхід» до наступної.

**2.3. Проектування управління освітнім процесом: методи та результати дослідження**

Серед різноманіття процесів, на які спрямоване управління в освітній організації, виділяє виокремлено освітній процес. Освітній процес визначаємо як організаційний процес, всередині якого відбувається процес навчання. Він орієнтований на колектив і суттєво залежить від зовнішніх та внутрішніх ресурсів, а також націлений на взаємодію трьох суб’єктів: викладачів, тих, які навчаються та освітні ресурси, котрі разом об’єднуються в єдиному процесі досягнення цілей відповідно до навчального плану. Через велику кількість навчальних груп, різноманітність розподілу навантаження викладачів та невелику кількість аудиторій управління освітнім процесом є трудомістким процес, що вимагає впровадження нових технологій.

В даний час в управлінні освітою відбувається перехід від управління установою та людьми до управління інформаційними потоками всередині цієї установи. Це унеможливлює прийняття ефективного рішення без використання сучасної та достовірної інформації. У зв’язку з чим широко обговорюється питання інформатизації системи освіти загалом. Мета цього процесу полягає у:

* підвищенні ефективності і якості підготовки фахівців до рівня, досягнутого в розвинених країнах;
* підготовці кадрів з навичками раціонального застосування нових інформаційних технологій в умовах інформаційного товариства;
* доступності освіти та її підвищення за рахунок економічного потенціалу країни [3].

Одним з напрямів інформатизації освіти є створіння єдиного інформаційного простору, що поєднує в собі бази даних і їх застосування за рахунок використання інноваційних та інформаційно–комунікаційних технологій для забезпечення взаємодії всіх учасників навчального процесу.

Організація інформаційного простору забезпечується в межах так званої інформаційної системи, яка представляє собою упорядковану сукупність документів та інформаційних технологій з можливим використанням програмних засобів для реалізації інформаційних процесів, що дозволяє автоматизувати певні процеси, пов’язані з урахуванням, аналізом та звітністю. Особливого значення набула інформатизація управління освітою нині, оскільки саме управлінські рішення змінюють систему в цілому та від їх правильності та своєчасності залежить ефективність роботи освіти.

Організація інформаційної системи освітнього закладу має на увазі, крім створення комунікаційної мережі, підключення до мережі Інтернет, ще обладнання комп’ютерних класів та адміністративних кабінетів, об’єднання всіх структур в єдиний комплекс, що дозволяє побудувати ефективну діяльність по управлінню освітнім процесом (складання навчальних планів, облік контингенту, аналітична обробка даних про освоєння студентами навчальних програм та ін.). З цього можна зробити висновок, що комплекс, що забезпечує такі зв’язки, повинен мати єдиний технологічний фундамент, єдину програмну основу.

Впровадження інформаційних технологій веде за собою перехід управління на новий рівень, збільшення можливостей для самоосвіти та саморозвитку. Але інформатизація несе в собі й низку недоліків, які пов’язані з недостатнім бажанням керівництва впроваджувати інформаційні технології, потребою у розбудові управлінської діяльності, відсутністю технічної бази, технічної і системної підтримки.

Організація інформаційного простору в освітньому закладі відбувається з допомогою автоматизації робочих місць окремих співробітників і взаємозв’язку освітніх структур за допомогою локальною мережі. Таким чином, відбувається автоматизація діловодства в цілому.

Перерахуємо основні напрямки інформатизації у сфері управління освітнім установою:

* моніторинг якості освітніх послуг та автоматизація збору статистичних даних;
* використання електронного документообігу;
* автоматизація зберігання відомостей про кадри;
* електронний облік, що дозволяє автоматизувати роботу адміністративно–господарських підрозділів;
* автоматизація бухгалтерського обліку;
* створіння бази з науково–дослідної роботи з впровадження освітніх інновацій;
* планування бюджету, управління фінансової звітністю;
* організація навчального процесу (складання розкладу навчальних занять, розподіл аудиторій, складання навчального навантаження педагогів);
* взаємодія освітнього закладу із зовнішніми організаціями.

Однак обрані інформаційні та програмні комплекси повинні відповідати низці вимог та відповідати потребам цієї установи і функцій конкретного учасника процесу управління.

*Результати та обговорення.*Дослідження проводилось з метою виявлення задоволеності системою дистанційного навчання в ЗУНУ. У дослідженні взяли участь 25 здобувачів магістратури 2 року навчання спеціальності 015 Професійна освіта, ОП «Інформаційне забезпечення управління та електронне навчання». Проведено анкетування серед здобувачів магістратури у жовтні 2021 року (див. Додаток А).

Питаннями анкети були наступними.

Чи достатньо у Вас інформації про дистанційну освіту в університеті та її можливості.

Відповідь здобувачів занесена у рисунок нижче.



Отже, бачимо що у майже всіх студентів (99%) достатньо інформації про дистанційну освіту.

На питання, що відноситься до труднощів до опанування системою дистанційного навчання 95% вказали, що у них їх не було.



На запитання з якими труднощами найчастіше вам доводилося зустрічатися у процесі навчання за дистанційної форми, то відповіді розподілі наступним чином див. рис. нижче. Варто зазначити, що в цілому особливих труднощів в опануванні системою щодо опанування дистанційного навчання в системі Moodle у студентів не було.



На запитання про переваги у використанні дистанційного навчання, то відповіді студентів розділилися. Найбільше відсотків набрали гнучкий графік навчання (60, 6%), можливість паралельно з навчанням працювати (55, 3%) та економія часу (55, 9%).



На запитання як би ви оцінили якість та зміст розміщених матеріалів у системі Moodle, то магістри вказали на високу якість розміщення лекцій, завдань до практичних занять, самостійної роботи, рекомендацій щодо виконання КПІЗ та ін.

****

Важливо, що магістри відмічають важливість використання додаткових ресурсів під час введення навчання у дистанційній формі див. рис. Серед важливих ресурсів магістрами відзначено Viber (77%) та листування через електронну пошту (76%).

****

Найчастіше студенти заходять в систему Moodle за допомогою ноутбука (45,5%) та комп’ютера (38,6%). Однак як технічні засоби використовують ще телефон (15%) та рідко планшет (1%).

****

Отже, результати нашого дослідження показали, що впровадження та використання в освітньому процесі інформаційних технологій веде за собою перехід управління на новий рівень, й тим самим збільшує можливості для самоосвіти та саморозвитку здобувачів вищої освіти.

**Висновки до розділу 2**

Проектування освітньої системи як комплексу передбачає інтегрування освітніх установ до укрупнених структур; відкриття нових освітніх установ з їх включенням до цілісної освітньої системи; інтеграцію вже існуючих освітніх установ у цілісну освітню систему; відкриття освітніх установ на базі вже існуючих та їх інтеграцію в цілісну освітню систему.

Проектування освітніх програм здійснюється у системній діяльності, яка відображає цикл «дослідження – план – проект – програма – впровадження». За таких умов проектування призводить до досягнення запланованого результату. Сучасні підходи до підвищення ефективності систем вищої професійної освіти орієнтовані на якісні аспекти та на оф-лайнові методи управління, що дозволяє керувати якістю освіти.

Якість освітою визначаємо як «сукупність характеристик об’єкта, що належать до його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби». Застосування основних принципів до специфічних завдань освіти («що робити?»), дозволяє знайти новаторське працездатне рішення («як робити?»).

Використання восьми принципів управління якістю освіти не тільки уточнює цілі основної освітньої програми, а й дає інструмент для проектування ОП та задовольняє вимоги всіх зацікавлених сторін.

Впровадження проекту дозволяє забезпечити цілеспрямовану взаємодію навчально-пізнавальної, навчально-виробничої, дозвільної діяльності студентів; зреалізувати потенціал педагогічного колективу та здобувачів освіти у процесі вирішення завдань з оволодіння інтегрованими професіями; розвинути у майбутніх фахівців здібності та потреби в самоосвіті, самореалізації у професійному становленні, навчанні та вихованні

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

В результаті написання кваліфікаційної роботи нами зроблені такі узагальнення:

1. Управління проектом – це інтегративна дія, що складається з процесів; сукупності заходів, необхідних для професійно-компетентного підходу до розробки та виконання проекту; професійно-управлінської діяльності щодо досягнення нового (унікального) результату у сфері освіти в межах обмеженого часу та з урахуванням інших ресурсів. Проект в освіті розуміємо як документ (планового характеру) та як управлінську діяльність, що спрямована на вирішення завдань, сформульованих у проекті. Проект – це цикл дослідницького процесу, що складається з фаз: проектування, технологічної та рефлексивної.

2. Команда проекту – група педагогів, яка безпосередньо працює над проектом й перебуває у підпорядкуванні керівника проекту. В основі формування команди лежать принципи ключових цінностей, гармонії, довіри, рівноправності, адаптивності та додатковості.

3. Реалізація проекту в освіті складається з чотирьох етапів/стадій: організація процесу проектування; розробка самого проекту; реалізація розробленого проекту; оцінка результатів (наслідків) проекту.

4. Особливості управління проектами в освіті закордоном полягають у розвитку технології управління проектами на основі наукового опрацювання проектного підходу. Управління, так як і будь-яка інша наука, вибудовується на певних принципах, під якими розумітимемо деяку сукупність фактів або знань, які є вихідним пунктом пояснення чи керівництва діями. На основі загальних принципів організація розробляє свою структуру, визначає необхідні конкурентні переваги, стратегію діяльності, систему управління, стиль роботи працівників (їх мотивацію, культуру, процедури діяльності та ін.).

5. Раціональне управління підвищує рівень довіри до освітнього закладу зі сторони роботодавців і батьків та оптимізує роботу самого навчального закладу: покращує дисципліну, проводить контроль за прийняттям рішень, забезпечує досягнення конкретних цілей, оптимізує організаційну структуру управління. На це вказує особлива значимість запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему управління освітою. Управління проектами є складним і багатогранним процесом, що засноване на певних принципах та спрямоване на досягнення певних цілей, які використовують певні методи, ресурси, знання по предмету та ін. Для успішної реалізації проекту необхідно об’єднати всі ресурси, яких він торкається (як матеріальні, так і інструментальні, методичні та ін.) в єдину систему.

6. Проектування освітньої системи можливе як по горизонталі (з одним рівнем освіти), так і по вертикалі (з різними рівнями освіти: у напрямку вгору або вниз), або їх поєднання. Функціонування в інноваційному режимі освітньої системи «коледж-ЗВО» в умовах університетського комплексу передбачає практичну реалізацію принципів соціально-детермінації, системності, наукомісткості, спадкоємності, проективної модифікації на всіх етапах навчання за допомогою інтеграції роботи освітніх установ різного типу, об’єднань педагогічного та наукового потенціалу з метою підвищення якості підготовки фахівців. Використання науково-освітніх ресурсів університетського комплексу освітня система «коледж-ВНЗ» забезпечує формування функціонального, професійного та креативного рівнів компетентності на основі реалізації практико-орієнтованої концепції та моделі освіти засобами інтенсифікації процесу навчання, впровадження інформаційних технологій, технологій корпоративної взаємодії, науково-технічного та навчального оснащення, модернізації бібліотечного та аудиторного фонду при спільному використанні студентами коледжу та вузу.

7. Педагогічне проектування є однією з синтетичних категорій наукового знання, що засновує свої ідеї на філософському, соціально-економічному, професійно-педагогічному рівнях. Педагогічне проектування має свою власну теорію, методологію, термінологію та наукові методи, систематизує складні педагогічні явища та процеси, види та рівні освіти, прогнозує інформацію для планування та здійснення заходів, спрямованих на функціонування та розвиток життєдіяльності освітньої системи. Педагогічне проектування забезпечує міждисциплінарний принцип до значимості різних наук у цьому процесі. Зв’язки, що розвиваються між науками, набувають складного характеру, що вимагає зміни форм, методів, засобів, які забезпечують міждисциплінарну взаємодію. Цю функцію виконує педагогічне проектування як феномен, що об’єднує філософське, соціальне, економічне, педагогічне, психологічне, дидактичне, технічне знання у певний напрямок професійної педагогіки, що вимагає розробки організаційно-педагогічного забезпечення.

8. Методологічна сутність проектування освітніх систем визначається теоріями прогнозування та сталого розвитку суспільства, орієнтованістю освіти на фундаментальність, наукомісткість, культуромісткість, інтелектуалізацію основних факторів виробництва. Міждисциплінарний методологічний підхід передбачає реалізацію соціально-педагогічного, культурологічного, інтегративно-модульного, особистісно-діяльнісного, професійного, професійно-технологічного підходів, соціалізації та професіоналізації особистості. глобальне значення у всіх сферах діяльності, у тому числі й освіті.

9. Науково-обґрунтована, розроблена інтегративна модель педагогічного проектування забезпечує його цілісне уявлення на методологічному, теоретичному, загально-педагогічному, науково-методичному рівнях, включаючи при цьому системну, інтегративну, соціальну, гуманітарну, культурологічну, науково-технічну, професійну функції; компоненти (рівні та етапи багаторівневої безперервної професійної освіти, модель фахівця професіонала, педагогічний процес, науково-методичне забезпечення, суб’єкти проектної діяльності, управління, оцінювання) та етапи проектування, що представляють собою сукупність ієрархічно взаємопов’язаних між собою процесів моделювання, планування, конструювання, апробування, експериментування, впровадження.

10. У процесі проектування навчального закладу інтегративного типу зреалізовуються основні напрямки розвитку освітніх процесів: багаторівневості, багатопрофільності, безперервності, інтеграції, диференціації, взаємозв’язку змістовних та процесуальних компонентів, культурологічної спрямованості навчання, створення інтегративно-модульної системи освіти, ієрархічної структури управління педагогічним процесом, технічне, науково методичне, фінансово економічне, організаційно-управлінське забезпечення життєдіяльності системи «коледж-ЗВО».

11. Результати проведеного нами дослідження показали, що впровадження та використання в освітньому процесі інформаційних технологій веде за собою перехід управління на новий рівень, й тим самим збільшує можливості для самоосвіти та саморозвитку здобувачів вищої освіти. Дослідження проводилось з метою виявлення задоволеності системою дистанційного навчання в ЗУНУ. У дослідженні взяли участь 25 здобувачів магістратури 2 року навчання спеціальності 015 Професійна освіта, ОП «Інформаційне забезпечення управління та електронне навчання». Результати показали, що в здобувачів особливих труднощів з опанування системи дистанційного навчання в системі Moodle, обранням гнучкого графіку навчання (60, 6%) та ін. не має.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наукових праць / за заг. ред. Мартинець Л. А. Вип. 1. Ч. 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. 172 с.
2. Бакланова Ю. О. Основы управления проектами [Электронный ресурс]. Киров : ИД МЦНИП, 2013. 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. Березюк О., Тимченко М. До проблеми застосування проектної діяльності у сучасній системі вищої освіти. *Українська полоністика*, 2019. №16, С. 93–98.
4. Білоус В.С. Проектна діяльність – важлива складова розвитку бібліотеки та професійного зростання бібліотекарів: методичні рекомендації. Вінниця, 2014.80 с.
5. Боднар О. Адаптивне управління кафедрою у закладах післядипломної педагогічної освіти на засадах дистрибутивного лідерства.Zarządzanie i Finanse w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. Poznań, 2016. № 10. S. 143–152.
6. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз. Київ: КНЕУ, 2000. 322 с.
7. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. 2004–2021. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
8. Віролайнен О.В. Особливості управлінської діяльності в умовах упровадження технологій змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка*. 2021. № 3 (107).
9. Вороненко О. В. Інноваційна компетентність керівників вищих навчальних закладів України у сфері трансферу технологій. *Вища школа*. 2012. № 10. С. 17–26.
10. Гриценко В. Г. Теоретичні основи проектування і створення інформаційно-аналітичних систем управління навчальним закладом / В. Г. Гриценко, О. М. Подолян // *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2014. Вип. 40. С. 166–173.
11. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. Практикум: навч. посібник. К. : Видавничий Дім «Слово», 2014. 448 с.
12. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України: гол. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
13. Європейський науковий фонд. URL: <http://www.esf.org/>
14. Єльникова Г.В. Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України: [кол. монографія] / Г.В. Єльникова, І.С. Лапшина, Л.П. Коробович, В.В. Медведь та ін. ; за заг. ред. Г.В. Єльникової]. Тернопіль : Крок, 2015. 420 с.
15. Заліщук М. Метод проектування в закладі нового типу. *Управління школою.* 2008. №3. С. 2–5.
16. Захарченко О. Метод проектів (теоретичні основи методу та практичні поради). *Завуч.* 2003. С. 15–17.
17. Зінчук Н. А. Аналітичні інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю закладу освіти в сучасних умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3(6(74)). С. 134–139.
18. Змішане навчання : монографія. С.М. Березенська, К.Л. Бугайчук, В.М. Кухаренко, Н.Ю. Олійник, Т.О. Олійник, О.В. Рибалко, Н.Г. Сиротенко, А.Л. Столяревська; за ред. В.М. Кухаренка. Харків : ХПІ, 2016. 275 с.
19. Івасів О. Модель експертного оцінювання проектної діяльності в закладі загальної середньої освіти. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 2020. *10*(19).
20. Ізбаш С. С. Проектна діяльність як фактор соціально-професійної адаптації студентів педагогічного університету: дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Мелітопольський держ. пед. ун-т. Мелітополь, 2007. 290 с.
21. Ізбаш С. С. Реалізація творчих проектів у навчальному процесі сучасної школи. Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія: *Педагогіка.* 2010. № 5. С. 92–97.
22. Калашнікова С. А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність європейської платформи модернізації вищої освіти. *Вища освіта України.* 2013. № 2. С. 95–101.
23. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
24. Карплюк, С. О., Вакалюк, Т. А. Огляд функціональних можливостей програмного забезпечення для управління освітнім процесом закладу вищої освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2018. №*65*(3), С. 262–276.
25. Карпюк О. А. Проблеми оцінки якості освітніх послуг в системі освітнього менеджменту. Економіка. Управління. Інновації. Серія: *Економічні науки*. 2014. № 2. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_29>
26. Кіщак А. Міжнародні та Всеукраїнські проекти у закладах освіти. *Директор школи*. 2006. № 40. С.11–13.
27. Котелянець Л. Проектний метод навчання молодших школярів. *Рідна школа*. 2001. № 10.
28. Кочарян І. С. Стратегія управління вищим навчальним закладом в сучасних умовах. К.: освіта України, 2011. 192 с.
29. Кузнецова І. Контроль знань як необхідна складова навчального процесу. *Інженерні та освітні технології в електротехнічних і комп’ютерних системах*. 2013. № 4. С. 15−19.
30. Луговий В. І. Світовий досвід професіоналізації освіти: концептуальні засади і практична реалізація. *Педагогіка і психологія*. 2010. № 2 (67). С. 5–22.
31. Лук’янова Л. Б., Андрощук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. Вісник післядипломної освіти. Серія: *Педагогічні науки*. 2019. Вип. 8. С. 89–108.
32. Ляхович Г. І. Щодо сучасного розуміння сутності та особливостей державного управління в державі. *Вісник ХНУВС.* 2009. № 3 (46). С. 129–136.
33. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] Вінниця, 2018. 196 с.
34. Маслов В. І., Бондар О. С., Гораш К. В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія. Тернопіль: Крок, 2012. 320 с.
35. Маслов Є. В. Стратегічне управління персоналом в умовах ефективної організаційної культури: підручник. М. : Финпресс, 2004. 288 с.
36. Моніторинг стандартів освіти / За ред. Альберта Тайджимана і Т. Невілла Послтвейта. Львів : Літопис, 2003. 328 с.
37. Мохонько І. П., Довгань Л. Є., Малик Г. А. Управління проектами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
38. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/>
39. Нова українська школа: порадник для вчителя / за заг. ред. Н. М. Бібік. Київ: Літера ЛТД, 2018. 160 с.
40. Новий тлумачний словник української мови (у 3 томах). Близько 200 тис. слів. Київ: Аконіт. / голов. ред.: В. Яременко, О. Сліпушко. 2008. 2714 с.
41. Огнев’юк В. Університетська освіта України в контексті перспектив європейської інтеграції. Віче. 2010. № 20. С. 19.
42. Онищук Л. Проектування освітнього середовища гімназії. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 2019. №*1*(26). С. 161–167.
43. П’ять вдалих кроків до європейського проекту: [посібник] / [О. Ключик, В. Комаровський, П. Косцєлецький та ін.]. Варшава : Інститут Східноєвропейських Досліджень, 2009. 98 с.
44. Питерская В.М. О проблемах развития научно-технологиче-ских парков в Украине. *Проблемы техники*. №3, 2012. С. 104–114.
45. Пищик О. В. Розвиток критичного мислення майбутнього педагога в умовах модернізації освіти. *Київський науково-педагогічний вісник.* 2020. Вип. 21. С. 101–107.
46. Пітерська В.М. Проектно-орієнтований підхід в управлінні науковою діяльністю в Україні. Вісник Одеськ. нац. морського ун-ту. 2015. № 2 (44). С. 186–195.
47. Пітерська В. М., Логінов О. В., Логінова Л. В. Механізм управління освітніми проектами закладів вищої освіти. *Вісник Одеського національного морського університету*, 2020. №61, С. 208–219.
48. Порохня Л. Метод проектів у навчальному процесі. *Директор школи.* 2006. № 42.
49. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посібник. Київ: Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
50. Припотень О. В. Міжнародні освітні проекти як спосіб інтеграції України в світову освітню систему. Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики ХХІ століття : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. С. 225–241.
51. Припотень О. В. Особливості управління проєктною діяльністю у закладі загальної середньої освіти. Вісник Запорізького національного університету. Серія: *Педагогічні науки*. Запоріжжя, 2020. № 3 (36). Ч. ІІ. С. 143‒149.
52. Припотень О. Дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. Věda a perspektivy: multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín. International Economic Institute s.r.o. Praha, České republika. 2021. 1 (1). С. 336–345.
53. Приходькіна Н. Проектна діяльність як засіб формування професійної компетентності студентів. *Науковий вісник УМО.* 2016. Вип. 1. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo>
54. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
55. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 №463-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
56. Ребуха Л., Салко В. Формування управлінської компетентності у майбутнього фахівця закладу освіти: технологічний аспект. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку : зб. наук. праць :* матеріали Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф.( Переяслав, 23 берез. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 68. С. 115 ‒ 116.
57. Ребуха Л., Сирота Т., Катеринюк Х., Сиглова Ю. Формування управлінської культури менеджерів соціальної сфери. Наукові праці молодих вчених. Психологія  і суспільство: спецвипуск. 2016. Том 1. С. 18−22.
58. Ребуха Л.З. Гносеологічні основи миследіяльності майбутніх фахівців-управлінців закладів освіти. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку : зб. наук. праць :* матеріали Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф.( Переяслав, 12 лют. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 67. С. 70‒72.
59. Ребуха Л.З. Професійна підготовка майбутніх фахівців управління закладами освіти на засадах міждисциплінарної інтеграції. Гуманітарні студії: історія та педагогіка, 2021. Вип.1(01). С. 113–123.
60. Ребуха Л.З., Павлусик Т. І. Принципи управління закладами освіти. Інновації в освіті: перспективи розвитку: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції. (Тернопіль, 20 трав. 2021 р.) Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 93 ‒ 96.
61. Сорочан Т. М. Стратегія розвитку навчального закладу – складова стратегічного менеджменту. *Управління освітою*. 2011. № 2. С. 9–14.
62. Тесленко Т. Практичні результати використання методу проектів. *Початкова освіта*. 2006. № 16
63. Тимошко Г. М. До проблеми управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. Вісник Черкаського університету. Серія: *Педагогічні науки.* 2017. № 11. С. 125–131.
64. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика: монографія / за наук. ред. В. В. Олійника. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. 596 с.
65. Тимошко Г. М. Структурно-змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2014. Вип. 115. С. 231–235.
66. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. 516 c.
67. Харковська, С. Управління освітнім закладом: його дефініційна сутність та специфіка. 2021.
68. Цимбалару А.Д. Теоретичні та дидактико-методичні засади педагогічного проектування освітнього простору в школі І ступеня [текст]: дис. … докт. пед. наук : 13.00.09. К., 2014. 504 с.
69. Шишкіна, М. П. Методологічні засади проектування хмаро орієнтованого освітньо-наукового середовища закладу вищої освіти. *Інформаційні технології в освіті*, 2019. №5. С. 41.
70. Briggs C., Dodyk P. Understanding the Project Management Process in China. URL: http://www.pmi. org/~/media/PDF/Surveys/pp\_dodyk.ashx.
71. HERMES [Electronic resource]. URL: <http://www.hermes.admin.ch/>
72. IPMA [Electronic resource]. URL: <http://ipma.ch/about/ipma-history/>.
73. Kendrick T. The Project Management Tool Kit: 100 Tips and Techniques for Getting the Job Done Right. New York : Amacom, 2013. 288 p.
74. Kosenko V., Persiyanova E., Belotskyy O. and Malyeyeva O. Methods of managing traffic distribution in information and communication networks of critical infrastructure systems, Innovative technologies and scientific solutions for industries, (2 (2), 2017, pp. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.2.048>
75. Lopushynskyi I., & Durman O. Концептуальні підходи до проектування освітнього інформаційно-комунікаційного середовища. *Public Administration and Regional Development*. 2019. №3. С. 92–113.
76. Lu Y. J., Wang S. Q. Project Management in China // Southeast Asia Construction. 2004. Iss. Sept-Oct. P. 158–163.
77. Mandrazhy O. A. Управління освітніми проектами. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 2018. №*4*(7).
78. Ohara S. P2M: A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. Tokyo, Japan : Project Management Association of Japan (PMAJ), 2005. Vol. 1. 89 p.
79. Piterska V., Kolesnikov O., Lukianov D., Kolesnikova K., Gogunskii V., Olekh T., Shakhov A., Rudenko S. Development of the Markovian model for the life cycle of a project’s benefits. Eastern–European Journal of Enterprise Technologies, 2018, 5/4(95). Р. 30–39.
80. PMI’s Pulse of the Profession. Capturing the Value of Project Management 2015. URL : <http://www.pmi.org/~/media/PDF/learning/pulse-of-theprofession-2015.ashx>
81. PMI’s Pulse of the Profession. The High Cost of Low Performance 2013 [Electronic resource]. URL: <http://www.pmi.org/~/media/PDF/Business-Solutions/PMI-Pulse%20Report2013Mar4.ashx>
82. PMI’s Pulse of the Profession. The High Cost of Low Performance 2014. URL: <http://www.pmi.org/~/media/PDF/Business-Solutions/PMI_Pulse_2014.ashx>
83. Pіterska, V. M., Rudenko S. V., Shakhov A. V. Development of theMethod of Forming of the Architecture of the Innovation Program in the System «University-State-Business». International Journal of Engineering & Technology (UAE). 2018. Vol. 7 (4.3). Р. 232–239.
84. Pіterska, V.M., Shakhov A.V.Development of the Methodological Proposals for the Use of Innovative Risk-Based Mechanism in Transport System. International Journal of Engineering & Technology (UAE). 2018. Vol. 7 (4.3). Р. 257–261.
85. Shakhov A., Piterska V. The development of the risk management mechanism for innovation project. EUREKA: Physics and Engineering. Company «Scientific Route», Tallin. Number 3, 2018. Р. 12–20.