МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Впровадження технології проектного менеджменту в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти «Синельниківська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 4»»

Виконала : студентка 2 курсу, групи 8.0730-зокс-з
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент закладів освіти, культури та спорту»
Корецька С. Д.
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
кандидат економічних наук, доцент
Коваленко Н. М.
Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень
Спеціальність 073 – Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д. Т. Бікулов
«____» _____2021 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Корецької Світлани Дмитрівни

1. Тема роботи «Впровадження технології проектного менеджменту в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти «Синельниківська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 4»»
керівник роботи: Коваленко Н. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ
2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИВ УКРАЇНІ
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ «СИНЕЛЬНИКІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ № 4»

5. Перелік графічного матеріалу (із точним зазначенням обов'язкових креслень)

13 таблиць

10 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Коваленко Н. М.		
2	Коваленко Н. М.		
3	Коваленко Н. М.		

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.05.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	31.05.21-16.06.21	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.21-23.06.21	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.21-27.06.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.21-25.07.21	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.21-29.08.21	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-01.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	22.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент _____ С. Д. Корецька
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Н. М. Коваленко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 109 с., 10 рис., 13 табл., 57 джерел.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні положення технології проєктного менеджменту в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти.

Предмет дослідження: технологія проєктного менеджменту в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти «Синельниківський ліцей №4».

Мета дослідження: розробити пропозиції щодо впровадження технології проєктного менеджменту в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4».

Методи дослідження: діалектичний, емпіричний, системного й ситуаційного аналізу, логічного узагальнення, інтерв’ювання, моделювання.

Специфіка даної роботи полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів розробки та впровадження технології проєктного менеджменту як ефективного засобу інноваційного розвитку закладу освіти. У роботі систематизовано теоретичні засади проєктного управління закладами освіти та механізм впровадження технології проєктного менеджменту в управлінську діяльність керівника закладу освіти. Зроблено оцінку сучасного стану та тенденцій розвитку закладів освіти в Україні. Досліджено практику впровадження технології проєктного менеджменту у закладах освіти України. Проаналізовано освітню діяльність Синельниківського ліцею № 4. Проведено оцінювання якості надання освітніх послуг у Синельниківському ліцеї № 4 за методикою SERVQUAL.

Розроблено пропозиції щодо впровадження технології проєктного менеджменту в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4».

ЗАКЛАД ОСВІТИ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ІННОВАЦІЙНІ ОСВІТНІ ПРОЄКТИ, МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТЕХНОЛОГІЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 109 p., 10 fig., 13 tab., 57 sources.

The object of the research: theoretical and practical aspects of the project management technology in management of innovative development of an educational institution.

The subject of the research: the project management technology in management of innovative development of the educational institution «Synelnykivsky Lyceum № 4».

The purpose of the thesis for the master's degree is to develop the proposals for the introduction the project management technology in management of innovative development of the educational institution «Synelnykivsky Lyceum № 4».

The research methods: dialectical, empirical, system and situational analysis, logical generalization, interviewing, modeling.

The specificity of this work is to study the theoretical and practical aspects of development and implementation of project management technology as an effective means of innovative development of educational institutions. The theoretical bases of project management of educational institutions also as the mechanism of introduction the project management technology in administrative activity of the head of educational institution are systematized in the work. The research analyzes the current state and trends in the development of educational institutions in Ukraine. The practice of introduction of project management technology in educational institutions of Ukraine was investigated. The educational activity of «Synelnykivsky Lyceum № 4» was analyzed. The evaluation of the quality of educational services in «Synelnykivsky Lyceum № 4» was made. Proposals for the introduction of project management technology in the management of innovative development of the educational institution «Synelnykivsky Lyceum № 4» have been developed.

EDUCATIONAL INSTITUTION, INNOVATIVE DEVELOPMENT, INNOVATIVE EDUCATIONAL PROJECTS, MANAGEMENT, PROJECT MANAGEMENT, TECHNOLOGY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….....2
РЕФЕРАТ……..…….....4
ABSTRACT…….……..…...5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ…….……...…….……...…….…...…...8
ВСТУП…….…….....10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ……13
1.1 Поняття проєктного менеджменту та його значення в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти…….13
1.2 Заклад освіти як об’єкт проєктного менеджменту……...20
1.3 Технологія проєктного менеджменту та її характеристика……31
1.4 Механізм впровадження технології проєктного менеджменту в управлінську діяльність керівника закладу освіти……37
1.5 Організація і фінансово-економічне забезпечення проєктної діяльності у закладах освіти……...42
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИВ УКРАЇНІ…….47
2.1 Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку закладів освіти України…...47
2.2 Дослідження практики впровадження технології проєктного менеджменту у закладах освіти України……....53
2.3 Характеристика освітньої діяльності Синельниківського ліцею № 4……58
2.4 Оцінка якості надання освітніх послуг у Синельниківському ліцеї № 4 за методикою SERVQUAL……69
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ «СИНЕЛЬНИКІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ № 4»….78

3.1 Розробка моделі проєктного менеджменту інноваційного розвитку закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4»……78
3.2 Перспективні напрямки проєктної діяльності Синельниківського ліцею № 4……...85
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….88
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……....91
ДОДАТКИ……..97

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВНЗ – вищі навчальні заклади

ДН – дистанційне навчання

ДПА – державна підсумкова атестація

ЕОІР – електронні освітні ігрові ресурси

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗНО – зовнішнє незалежне оцінювання

ЗО – заклади освіти

ЗП (ПТ) О – заклади професійної і професійно-технічної освіти

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ІПР – індивідуальна програма розвитку

ІСР – ієрархічна структура робіт (ІСР) за проєктом

ККД – коефіцієнт корисної дії

МАН України – Мала академія наук України

МОН України – Міністерство освіти і науки України

НІЗ – неінфекційні захворювання

ООЖН – освіта на основі набуття життєвих навичок

ООН – Організація об’єднаних націй

ПК – персональний комп’ютер

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

CBS (скор. із англ. Cost Breakdown Structure) – структура декомпозиції витрат за проєктом

LLL (скор. із англ. Life Long Learning) – навчання протягом усього життя

OBS (скор. із англ. Organizational Breakdown Structure) – організаційна структура проєкту

PEST-аналіз (скор. із англ. the analysis of political and legal, economic, socio-cultural, technological factors) – аналіз політико-правових, економічних, соціокультурних, технологічних факторів

PR (скор. із англ. Public Relations) – зв'язки із громадськістю

SMART(скор. із нім. Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert) – конкретність, вимірність, досяжність, реалістичність, часові терміни

STEM-освіта (скор. із англ. Science, Technology, Engineering and Mathematics) – наука, технології, інженерія і математика

SWOT-аналіз (скор. із англ. the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats) – аналіз сильних і слабких сторін,можливостей і загроз

WBS (скор. із англ. Work Breakdown Structure) – ієрархічна структура робіт (ІСР) за проєктом

ВСТУП

Концепція сучасної освіти крім знань, навичок та умінь включає інтелектуальний, духовний, фізичний і культурний розвиток особистості, уміння критично мислити, здатність творити, реалізовувати свободу вибору.

Відповідно концепції розвитком особистості XXI століття мають займатись компетентні фахівці, здатні адаптуватися до умов сучасного суспільства, що постійно змінюються.

Актуальність теми. Період реформування і стрімких змін в освітньому процесі вимагає пошуку інноваційної моделі управління, яка б повністю відповідала тим ключовим перетворенням, які відбуваються в освітньому просторі держави.

Національна система управління освітою повільно реагує на ринкову економіку та трансформаційні зміни, які відбуваються на всіх рівнях життя суспільства. Управлінська діяльність освітою потребує оптимізації і впровадження нововведень, які спрямовані на розвиток і покращення якості та ефективності професійної діяльності керівників закладів освіти. Упровадження інноваційного менеджменту надає можливість розвитку таких якостей керівника як: володіння економічними та правовими знаннями, глибокими інтегрованими професійними знаннями, а також здатність до самоудосконалення, розвитку компетенцій і професійної компетентності, креативного мисленняв умовах жорсткої конкуренції.

Забезпечення чіткої і злагодженої роботи апарату управління, а саме його мобільності, інноваційності та оперативності є основним призначенням інноваційного менеджменту в закладах освіти.

Упровадження сучасної європейської освіти в Україні без інноваційного менеджменту неможливе. Шлях до прогресивних змін у суспільно-політичному та економічному житті держави лежить у площині зміни освітнього менеджменту. Лише завдяки змінам у системі управління освітою можливий

поштовх до розвитку інноваційної діяльності, впровадження індивідуального стилю керівництва та підвищення рівня культури прийдешніх поколінь. Реформація менеджменту освіти дозволяє підвищити освітньо-кваліфікаційний рівень населення, інноваційну активність працівників, відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності робочої сили, яка формується у закладах освіти.

Актуальність проблеми проєктних технологій у педагогіці першим вивчав О. Макаренко. Проблематику впровадження технології проєктного менеджменту в управління інноваційним розвитком закладу освіти досліджували багато науковців, зокрема О. Алейнікова, С. Бушуєв, М. Гриньова, Л. Ноздріна, Є. Матвишин, В. Морозов, Л. Пономаренко, О. Полотай, Ф. Фрейх, В. Ящук та інші.

У своїх працях вони дослідили, що для забезпечення високого рівня якості надання освітніх послуг закладами освіти доцільним і необхідним є використання технології проєктного менеджменту. Саме такий підхід забезпечить узгодження сучасних вимог держави, педагогічної теорії і практики, а також потреб споживачів освітніх послуг щодо якості освіти, що, у свою чергу, сприятиме формуванню конкурентоспроможності закладу освіти та забезпечить необхідний рівень надання ним освітніх послуг.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо впровадження технології проєктного менеджменту в управління інноваційним розвитком закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4».

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено такі завдання:

– визначити сутність проєктного менеджменту та його значення в управлінні інноваційним розвитком освітньої організації;

– надати характеристику технології проєктного менеджменту та механізму його впровадження в управлінську діяльність керівника закладу освіти;

– проаналізувати діяльність закладу освіти як об’єкта проєктного менеджменту;

– з’ясувати теоретичні аспекти організації і фінансово-економічного забезпечення проєктної діяльності у закладах освіти;

– проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку закладів освіти України;

– дослідити практику впровадження технології проєктного менеджменту у закладах освіти України;

– надати характеристику діяльності Синельниківського ліцею № 4;

– здійснити оцінку якості надання освітніх послуг у Синельниківському ліцеї № 4 за методикою SERVQUAL;

– розробити модель проєктного менеджменту інноваційного розвитку закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4»;

– визначити перспективні напрямки проєктної діяльності Синельниківського ліцею № 4.

Об’єктом дослідження є теоретичні та практичні положення технології проєктного менеджменту в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти.

Предметом дослідження є технологія проєктного менеджменту в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4».

Для виконання поставлених у роботі завдань використовувались такі методи: діалектичний, емпіричний, системного й ситуаційного аналізу, логічного узагальнення, інтерв’ювання, анкетування, моделювання.

Інформаційною базою для дослідження став Синельниківський ліцей № 4.

Наукова цінність результатів дослідження полягає у систематизації теоретичних основ механізму впровадження технології проєктного менеджменту в управлінську діяльність керівника закладу освіти та розробці моделі впровадження технології проєктного менеджменту в управління інноваційним розвитком закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, переліку посилань, додатків. Загальний обсяг роботи – 109 сторінок, перелік посилань включає 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1 Поняття проєктного менеджменту та його значення в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти

Відповідно до закону України «Про освіту» основними завданнями освітньої діяльності є такі [1]:

– забезпечення усебічного розвитку людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей,

– формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації особистості компетенцій,

– виховання відповідальних громадян, здатних до свідомого суспільного вибору та напрямків їхньої діяльності на користь іншим людям і суспільству,

– збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу українського народу,

– підвищення освітнього рівня громадян для забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Сучасна освіта має здатність прогнозувати зміни, завдяки яким усі учасники освітнього процесу мають переваги з інновацій. Удосконалювати свою модель системи якісного менеджменту закладом освіти необхідно для адекватного реагування на запити споживачів освітніх послуг, підвищення конкурентоспроможності освіти, активного залучення кваліфікованих педагогів, професійного розвитку команди, завдяки внутрішнім і зовнішнім змінам.

Сутність проєктного менеджменту полягає у потребі перетворення процесу управління із застарілої діяльності у діяльність із вибудовування технологічного алгоритму розробки та реалізації навчального процесу. Володіння технологіями проєктного управління безсумнівно призведе проєкт до успіху, дозволить знизити ризики, унеможливлює помилки в процесі управління освітньою організацією [2].

Концепцію управління проєктами використовували із давніх часів, де були присутні й сучасні методи управління. Як приклад, створення пірамід, будівництво великих будівель, де яскраво виражені процеси, методи та стратегії управління. У кожному проєкті використовували місцеві або загальні рутинні інструменти, що,у результаті, призводило до збільшення термінів реалізації проєктів і зростала вартість завершеного проєкту.

У XXI столітті людство зазнає колосальних змін у всіх сферах життя. Повністю змінюється поняття управління проєктами, вони стають більш практичними та реалістичними. Сьогодні менеджери проєктів ставлять цілі, засновані на використанні сучасних інструментів, інформаційних технологій за допомогою комп’ютерів та Інтернету. Успіх будь-якого проєкту сьогодні залежить від правильного планування робіт і заходів, починаючи із визначення ідеї до ефективного завершення проєкту. Приділяється увага найдрібнішим деталям, таким як ведення документації, тайм-менеджменту, управління змінами, управління ризиками. Сучасні управлінці проєктами зосереджуються на кожному окремому питанні, яке може вплинути на успішну реалізацію проєкту. Серйозне ставлення до процесу проєктування знижує ймовірність відмови у фінансуванні проєкту та збільшує показник продуктивності й результативності проєкту.

Проєктний менеджмент – цікава наука, пов’язана не тільки із суспільно-корисною продуктивною діяльністю, вона впливає на особистісний розвиток людини. Йдеться про саморозвиток особистості, яка має постійно розвиватися убік прогресивного життєвого проєкту. Від особистісних змін залежать колективні зміни в управлінні будь-яким проєктом.

Поняття «проєктний менеджмент» (project management) і поняття «управління проєктами» взаємно невіддільні, їх неможливо розірвати. У першому, мова йде про вибір пріоритетів і стилю роботи за рахунок залучення у конкретну проєктну діяльність, а у другому понятті розглядається продуктивне завершення проєкту і управління як самим колективом, так і його поведінкою, формування культури праці, твердження більш глибокого рівня співпраці у колективі [3].

Ефективний результат конкретної мети проєкту досягається завдяки поєднанню найсучасніших наукових знань і застосування технологій із практичними навичками.

Управління проєктами – це жива методологія організації, планування і координації залучення людських і фінансових ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту. Проєктний менеджмент є практичним інструментом, який дозволяє ефективно реалізувати проєкти. Менеджер проєкту знає, що необхідно для успішного завершення проєкту. Складовими аспектами досягнення успіху є зміст (якість) проєкту, величина його вартості та кількість часу, необхідного для його реалізації. У 50-х роках XX століття ці три основних «кити» досягнення успіху назвали «Потрійною обмеженістю» або «трикутником управління проєктами» (The Project Management Triangle). Кожна сторона проєкту являє собою обмеження, і зміни однієї неминуче впливають на дві інші сторони. Сутність завдання проєктного менеджменту – віднайти та забезпечити баланс між сторонами цього трикутника [4].

Для реалізації ідеї проєктного менеджменту в конкретному проєкті потрібна адаптація. Іншими словами, теорія накладається на реальні процеси і події, які відбуваються у запланованому проєкті. Звідси випливає, що формування проєктного менеджменту та його реалізація завжди має безперервний цикл із трьох елементів: досвід, узагальнення і адаптація.

Під час здійснення проєктної діяльності необхідно ураховувати такі її характеристики:

– проєктна робота обмежена у часі – конкретний початок і закінчення проєкту;

– проєктна робота унікальна – наявність своїх нюансів, своєї конкретики.

На сьогодні виділяють два підходи до проєктного менеджменту: класичний проєктний менеджмент і гнучкий проєктний менеджмент. У класичному підході робота йде за сформульованим планом: спочатку планування, потім реалізація. Його доцільно використовувати, коли проєкт передбачуваний за своїми термінами, бюджетом і бажаним результатом.

За умови застосування гнучкого підходу до проєктного менеджменту ураховують той факт, що буде отримана нова інформація, і що цілі проєкту і його завдання будуть змінюватися відповідно. Відзначимо, що у таких різних підходах, є і загальні елементи (елементи проєкту наведено на рисунку 1.1).

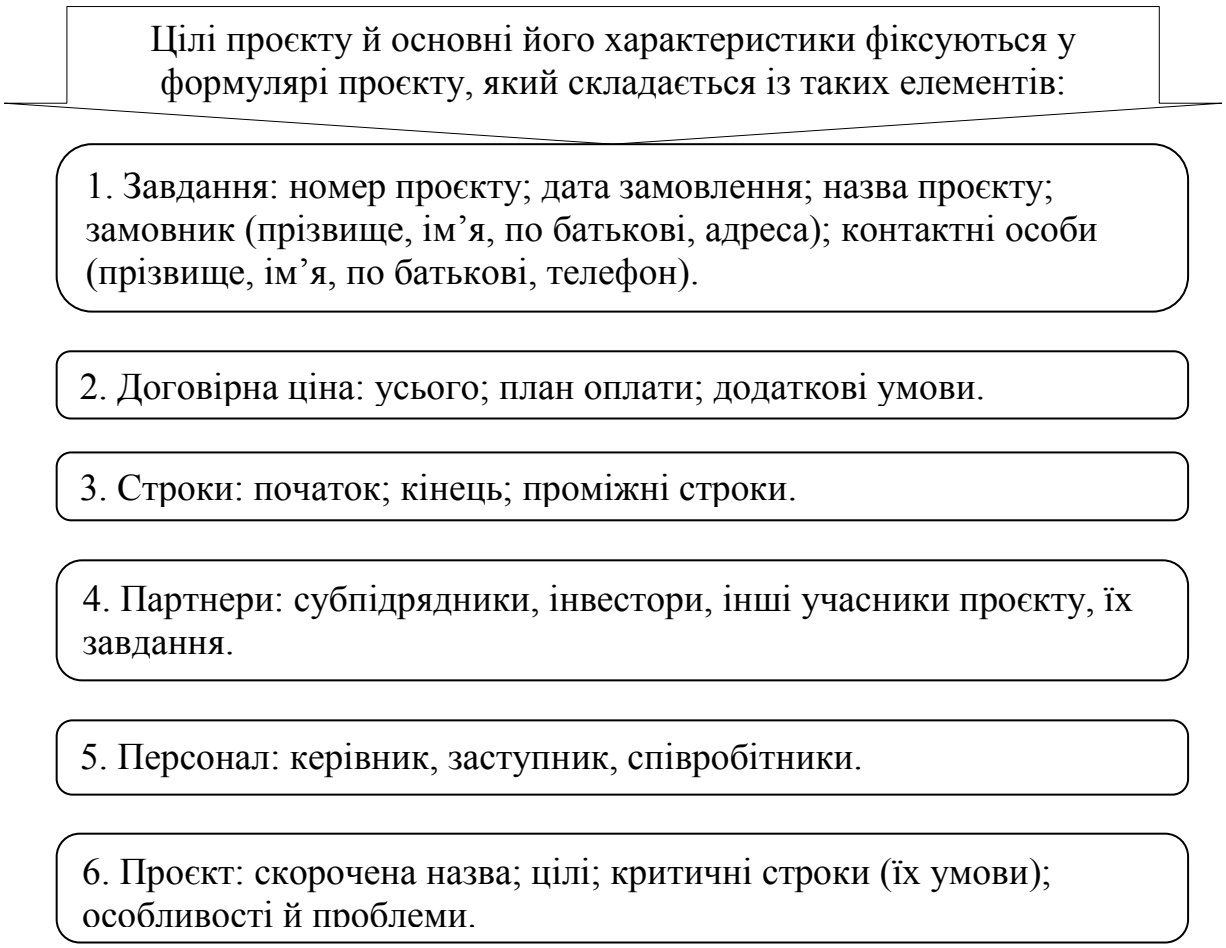

Рисунок 1.1 – Елементи проєкту

Визначення мети забезпечить напрямок подальшої активності. Необхідно визначити склад команди, яка зацікавлена в успішній реалізації проєкту. Серйозне ставлення до розробки календарного плану, визначення вартості реалізації проєкту, встановлення часових рамок, як орієнтир, допоможе вчасно спрямувати роботу в ефективному руслі, витративши при цьому менше ресурсів.

Проєкт, як і будь-яке інше починання, має протікати і досягати фіналу з урахуванням певних обмежень. Обмеженість часу визначається кількістю доступного часу для завершення проєкту. Обмеженість вартості визначається бюджетом, виділеним для реалізації проєкту. Обмеженість змісту визначається набором дій, необхідних для досягнення кінцевого результату проєкту. Зміна змісту проєкту призводить до зміни термінів його реалізації і вартості. Стислі терміни викликають збільшення вартості та зменшення вмісту. Водночас невеликий бюджет може вплинути на збільшення термінів і зменшення вмісту [5].

Проєктний менеджмент – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проєкту для задоволення пропонованих до нього вимог.

Як показує практика, управління проєктом часто зводиться тільки до отримання результату, але не враховується фактор адміністративного управління процесом: формування команди, здійснення управління ризиками, організація тендеру, відповідальність за правильне та своєчасне проведення нарад, організацію документообігу тощо. То ж, перш за все, необхідно визначити керівника проекту та команду управління проєктом.

Провідним чинником забезпечення успішності проєкту – є людські ресурси [6]. Створення команди кваліфікованих і компетентних фахівців можливо забезпечити за допомогою технології менеджменту знань (від англ. Knowledge management). Менеджмент знань є невід’ємним складником менеджменту будь-якої організації, у тому числі й закладу освіти. Технологія менеджменту знань виступає системою дій, що пов’язані із формуванням нових знань, їх зберіганням, використанням і розповсюдженням в організації [7]. Вона

є процесом, що забезпечує збереження, розподіл і використання інтелектуального капіталу (інтелектуальних активів) організації, що є необхідним для забезпечення її успіху, ефективності та продуктивної діяльності.

Провідною метою менеджменту знань є створення конкурентних переваг організації, що пов'язане із розвитком інтелектуального потенціалу організації і впровадженням інновацій [8]. Зазначене обов'язково передбачає навчання персоналу. Тобто, формування професійної команди педагогів полягає у постійному їхньому навчанні та підвищенні професійної компетентності.

Управління сучасним закладом освіти має базуватися на концепції розвитку людського капіталу, як основного ресурсу, що забезпечує йому конкурентні переваги на ринках освітніх послуг і праці й успіх життєдіяльності.

Інноваційний розвиток будь-якої організації забезпечується використанням принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними й управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності тощо.

Під інноваційним розвитком закладу освіти розуміється певний процес змін, що відбувається в освітній організації і характеризується використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності та забезпечує успішність життєдіяльності цієї організації [9].

В основу інноваційного розвитку закладу освіти покладено певну цільову діяльність суб'єктів освітнього процесу, яка відрізняється від усталеної практики та спрямована на створення і запровадження комплексу нововведень для забезпечення якості надання освітніх послуг і конкурентоспроможності закладу. Зазначений процес вимагає чітко спланованих покрокових дій учасників освітнього процесу загалом і керівника закладу зокрема.

На сьогодні інноваційний розвиток закладу освіти виступає як певний проєкт, який має обмеження у часі, в ресурсах і у дотриманні стандартів якості. Крім того, побудова діяльності закладу освіти на проєктній основі передбачає здійснення планування у вигляді проєктів, які мають чітко визначений початок

і закінчення, і здійснюються задля реалізації певних цілей діяльності закладу. Управління закладом освіти методами проєктного менеджменту забезпечує позитивну динаміку його інноваційного розвитку.

Інноваційний розвиток закладу освіти в умовах сьогодення є відповіддю на виклики зовнішнього оточення, у якому функціонують і розвиваються заклади. Управління інноваційним розвитком закладу освіти передбачає своєчасний цілеспрямований вплив керівної системи на керовану із метою забезпечення позитивної динаміки такого розвитку і, як наслідок, сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

Управління у системі освіти є невід'ємним складником управління соціальними системами, із наукового погляду його можна визначити як цілеспрямовану взаємодію керівної й керованої підсистем щодо регулювання діяльності освітньої організації із метою переведення її на вищий рівень розвитку [10].

Управління інноваційним розвитком закладу освіти як певний процес цілеспрямованого принципово нового за формою впливу суб'єкта управління на об'єкт із метою забезпечення стійких позитивних змін у діяльності цього закладу, що призведе до успішності його життєдіяльності. Забезпечити зазначене можливо переорієнтацією діяльності закладу на проєктну основу. У зв'язку із цим виникає необхідність у побудові системи життєдіяльності освітньої організації як проєктно-орієнтованої. Зміст зазначеного полягає у тому, щоб зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих педагогів для здійснення складного освітнього проєкту у встановлений термін із заданим рівнем якості. Глобальним освітнім проєктом виступає формування конкурентоспроможного випускника закладу освіти.

Керівники успішних освітніх організацій ефективно використовують технологію проєктного менеджменту. Це підтверджується статистичними даними: технологію проєктного менеджменту використовують в управлінні керівники 74 % організацій, а 37 % використовують її під час організації

робочих процесів [11]. Для закладів освіти використання технології проєктного менеджменту є запорукою успішного позиціонування на ринку освітніх послуг і ринку праці.

1.2 Заклад освіти як об’єкт проєктного менеджменту

Проєкт має складатися із певної упорядкованої кількості ключових позицій, що дозволяють розуміти його контент кожному учаснику команди проєкту. Для більш детального розуміння контенту проєкту можна запропонувати іншу інтерпретацію практичного завдання у вигляді форми для планування проєкту: назва проєкту, його користь, три ключові фактори проєкту, бачення очікуваного результату, план оцінювання, карта проєкту, що надасть змогу отримати відповіді на питання із урахуванням прогнозованого результату та поглибити загальне розуміння контенту проєкту, для чого необхідно:

– визначити та описати основні види діяльності та заходи, які слід здійснити для досягнення мети проєкту;

– визначити, які ресурси потрібні для реалізації заходів (людські, матеріальні, фінансові);

– описати схему управління проєктом, визначити відповідальних за кожний елемент діяльності та часові рамки. Подати графік впровадження заходів;

– описати потенційні проблеми (ускладнення, ризики), що можуть виникнути під час запровадження проєкту та план їх подолання.

У цілому, стадія розуміння контенту проєкту передбачає, що учасникам проєкту зрозумілі його замовник, мета, основні завдання тощо; колеги ухвалюють рішення про участь у проєкті; здійснюється процес відбору учасників проєкту.

Одним із першочергових завдань підготовки нового проєкту є створення проєктної команди. Цей процес вимагає від менеджера проєкту низки навичок

управління у визначенні, відборі й об’єднанні у команду фахівців із різних відділів і організацій. На рисунку 1.2 наведено учасників проєкту.

Рисунок 1.2 – Учасники проєкту [12]

Команда проєкту – це тимчасова група професійно-підготовлених людей із унікальними уміннями й особистісними характеристиками, які працюють разом над проєктом до його завершення із метою досягнення цілей проєкту та місії організації, для якої призначений проєкт.

Завданням менеджера проєкту під час формування команди є підбір членів команди, які були б здатні забезпечити:

– відповідність кількісного та якісного складу команди цілям і вимогам проєкту;

– психологічну сумісність членів команди та створення активної стимульованої «внутрішньо-проєктної» культури;

– ефективну групову роботу із управління проєктом.

Формуючи команду, проєкт-менеджер збирає разом групу людей, намагаючись об’єднати їх загальною метою і єдиними завданнями. Основним інтегрувальним чинником створення і діяльності команди виступає стратегічна мета реалізації проєкту.

Будь-яка команда проєкту проходить такі стадії розвитку, як формування, шторм, нормування і виконання, на кожній із яких головну роль відіграє менеджер проєкту, який має підтримувати ефективність її роботи на заданому рівні та до особистості якого висувається низка вимог, перелік яких визначається змістом і метою проєкту.

При цьому кожен із членів проєктної команди виконує певні ролі.

Команда досягає успіху, якщо:

– її лідер має адекватний стиль управління із огляду на ефективність реалізації проєкту, а також під кутом зору членів команди;

– хоча б один із членів команди генерує інноваційні ідеї як шлях вирішення проблем;

– до складу команди входять люди із великими розумовими здібностями;

– команду створюють різні індивідуальності, що надає їй можливість підтримувати баланс.

Основними причинами невдач проєктних команд закладу освіти можуть бути такі:

– невідповідні розумові здібності (тому, як правило, організації добирають людей із вищою освітою);

– невідпрацьована система відбору кадрів (якщо організація хоче підвищити ефективність своєї діяльності, відбирає нових людей, але при цьому не збільшує їм платню – результату не буде).

Для визначення вихідної ситуації слід створити спільне розуміння завдання із урахуванням вихідної ситуації. Універсальним методом визначення вихідної ситуації є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це універсальний метод вивчення внутрішнього середовища організації для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії, сутність якого полягає у розділенні чинників і явищ, що впливають на функціонування й розвиток закладу освіти, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози).

Для ефективного розвитку закладу освіти у майбутньому важливо вчасно та правильно визначити свої сильні та слабкі сторони, які нададуть змогу упорядкувати процес обмірковування усієї наявної інформації із використанням власних думок і оцінок. Під час визначення сильних і слабких сторін закладу освіти необхідно ураховувати певні рекомендації [13]:

– оцінювання діяльності закладу освіти за визначеними показниками (факторами) необхідно здійснювати із позиції споживачів ринку освітніх послуг і діяльності типових закладів освіти;

– виконувати ранжування для визначення першочергових факторів;

– під час визначення внутрішніх переваг варто відкидати нейтральну сторону як нульову точку конкуренції закладу освіти на ринку освітніх послуг;

– під час визначення внутрішніх слабких сторін слід відкидати показники, які заклад освіти безпосередньо не може контролювати як такі, що відносяться до загроз і можливостей його зовнішнього середовища.

До проведення SWOT-аналізу корисним може бути PEST-аналіз, що допомагає ідентифікувати чинники SWOT. PEST і SWOT є двома різними перспективами, але можуть містити загальні чинники.

PEST-аналіз – універсальний метод вивчення зовнішнього середовища організації для надання керівництву інформації, необхідної для вибору стратегії, сутність якого полягає у виявленні й оцінці впливу таких факторів:

P – political and legal – політико-правові;

E – economic – економічні;

S – sociocultural – соціокультурні;

T – technological – технологічні.

Ці фактори макросередовища, непідконтрольні організації, впливають на результати її поточної й майбутньої діяльності.

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища необхідно також проаналізувати усі можливі джерела невизначеностей та ризиків проєкту.

Важливою умовою успішної реалізації проєкту є чітке уявлення про його мету, яку поділяють усі учасники проєктної команди.

Мета – це уявне передбачення стану у майбутньому, до якого ми прагнемо та який має бути досягнутий після завершення проєкту.

Існує декілька методик цілепокладання. Найбільшого поширення отримала методика Smart, відповідно до якої цілі мають бути конкретними, зрозумілими, вимірюваними, визначеними у часі та реалістичними, тобто розкладатися за Smart-формулою:

– Spezifisch (конкретність) – чіткі, конкретні, однозначні;
– Messbar (вимірність) – можуть бути перевірені (quantitativ);
– Attraktiv (досяжність), мотивують, позитивно сформульовані;
– Realistisch (реалістичність), ціль має бути досяжною;
– Terminiert (часові терміни) – зафіксоване завершення, проміжні етапи.

Кожна буква є ознакою якості. Отже, мета мусить бути конкретною, вимірюваною, досяжною, реалістичною і мати чіткі терміни виконання.

Формулювання мети є умовою для контролю ходу реалізації проекту – евалюації.

Для розроблення пофазового плану доцільно розподілити план на менші підетапи, що включають:

– оцінку часу, тривалості;

– контрольні точки (основні результати);

– оцінку робочого навантаження (високе, середнє, низьке).

Контрольні точки мають відповідати певним критеріям якості, кількості та часу.

Процес планування проєкту потребує певного часу для здійснення декомпозиції усіх елементів проєкту та їх обґрунтування у параметрах часу, ресурсів і результату із урахуванням можливих ризиків. Добре розроблений план реалізації проєкту відчувається уже на початку його практичного втілення і додає учасникам упевненості у його успіху. Тому слід надати процесу планування належної уваги. Недооцінювання цього процесу значно знижує шанси успішного завершення проєкту, зумовлює спрямування додаткових зусиль і ресурсів на урегулювання процесів, не врахованих під час планування, відповідне коригування загального плану.

У енциклопедичній літературі термін «планування» тлумачиться як «заздалегідь передбачуваний порядок, послідовність здійснення певної програми, певного змісту діяльності» [14].

У проєктному менеджменті під плануванням розуміється конструювання системи управління проєктом як сукупності взаємопов’язаних і взаємообумовлених елементів – змісту, засобів, виконавців у заданих термінах, послідовності та територіальних межах, що спрямована на досягнення поставленої мети. Характеристика системи планів у проєктному менеджменті наведена у таблиці 1.1.

Результатом планування є загальний план і бюджет проєкту, затверджені до його реалізації. Це своєрідний маршрут руху до визначеної мети із чітким розкладом просування від «зупинки» до «зупинки», зокрема й кінцевої, інформацією про зміст, витрати кожної частини маршруту та учасників.

Таблиця 1.1 – Характеристика системи планів у проєктному менеджменті [12]

Ознака	Види планів	Характеристика
За рівнем управління	Концептуальний	Визначає мету та завдання проєкту, альтернативні варіанти досягнення запланованих результатів, напрямки реалізації проєкту; формує укрупнену структуру робіт; охоплює питання попередньої оцінки тривалості, вартості та ресурсоємності проекту.
	Стратегічний	Визначає основні етапи реалізації проєкту шляхом побудови логічної схеми його виконання; враховує характеристику оточення проєкту; формує систему завдань для проєктної команди; забезпечує загальне бачення проекту.
	Поточний	За окремими комплексами (блоками) робіт визначає строки виконання, потребу в ресурсах, відповідальних (у розрізі року, кварталу, місяця).
	Оперативний	Деталізує завдання проєктної команди за комплексами робіт (у розрізі місяця, тижня, дня).
За функціями управління	План на комплекс робіт	Функціональні плани на кожен комплекс робіт.
	План окремої організації	Функціональні плани на комплекс робіт, які виконуються однією організацією (постачальником, проєктувальником, підрядником тощо).
За ступенем охоплення робіт за проєктом	Зведений	Головний план на усі роботи за проектом.
	Комплексний	Детальні плани за організаціями-учасниками.
	Детальний	Детальні плани за видами робіт.

Структурний план проєкту надає змогу [15]:

– виокремити основні напрямки діяльності за проєктом;

– забезпечити чіткі уявлення робочого пакету та подальшої діяльності;

– здійснити поділ роботи на частини, які можна планувати та контролювати;

– знизити рівень складності проєкту;

– уникнути упущення одного (кількох) із важливих етапів або робочих пакетів (комплексів робіт), а отже гарантувати цілісність реалізації проєкту та його успіх.

План оформлюється на весь термін реалізації проєкту. Плануючи заходи, необхідно пам’ятати:

– дату початку та дату завершення проєкту;

– підготовчі заходи, звіти та заходи із оцінювання також є частиною проєкту, а отже і частиною плану;

– запобігати збігу в часі, місці проведення інших заходів, не пов’язаних із проєктом;

– будь-яке завдання окреслюється і реалізується завдяки конкретному заходу;

– взаємозв’язок між заходами (як результати одного заходу будуть використані у наступних, які заходи більшою мірою залежать від інших);

– на один і той же проміжок часу варто планувати невелику кількість (1-2) заходів;

– якої підготовчої роботи потребує кожний захід;

– реальні терміни виконання плану та власні можливості;

– урахування досвіду реалізації подібних проєктів і заходів;

– урахування непередбачуваних (форс-мажорних) обставин і відповідне прогнозування альтернативних заходів або інших дій, якщо захід доведеться відмінити.

Для забезпечення соціального ефекту проєкту, мотивації учасників, підтримки та розширення кола партнерів і зацікавлених осіб необхідно також спланувати заходи із його маркетингу та PR. Їх кількість і терміни реалізації пов’язані із ключовими віхами проєкту – стартуванням, поточними та кінцевими результатами, завершенням проєкту. Основними результатами зазначених заходів є прес-конференції, спецвипуски теле- та радіопрограм, буклети, статті у ЗМІ, підручники, посібники тощо.

Метою процесу контролю проєкту, а точніше, процесу «Відстежування ходу реалізації проєкту і контролю за ним» (Project Monitoring and Control) є надання інформації, необхідної для розуміння ходу реалізації проєкту для того, щоб дозволити керівництву виконувати управлінські дії у ситуаціях, коли хід

реалізації проєкту істотно відрізняється від запланованого. Основні причини складності планування і контролю проєкту наведені у рисунку 1.3.

Рисунок 1.3 – Причини складності планування і контролю проекту [12]

Моніторинг (від англ. – контролювати, перевіряти) – спеціально організоване систематичне спостереження за станом об’єктів, явищ, процесів із метою їх оцінювання, контролювання, прогнозування.

Контроль (від англ. control) – управління, керівництво, нагляд, перевірка, регулювання) – спостереження із метою перевірки. Розрізняють три види контролю: попередній, поточний і заключний.

Система контролю має забезпечувати оперативну оцінку стану реалізації проєкту для обґрунтування й ухвалення рішень із управління часом, вартістю, ресурсами та якістю виконуваних робіт.

Під час реалізації проєкту необхідно ураховувати інтереси зацікавлених сторін (stakeholders), які можуть впливати на проєкт прямо й опосередковано.

Інтереси зацікавлених сторін, організаційна зрілість в управлінні проєктом, встановлений порядок управління проєктом, стандарти, проблеми, тенденції і повноваження можуть впливати на зародження і розвиток проєкту [16].

Стейкхолдери проєкту відіграють важливу роль у досягненні його цілей. У своїй сукупності вони складають цілісність, систему, управління якою становить важливу функцію менеджменту проєкту. Для цього менеджери проєкту мають визначити склад такої системи, виявити потреби й очікування окремих її елементів-стейкхолдерів, а потім впливати на ці очікування для досягнення цілей проєкту. Виділяються внутрішні та зовнішні стейкхолдери.

Управління очікуваннями зацікавлених осіб (стейкхолдерів) є важливим критерієм успішності реалізації проєкту. Це процес спілкування і роботи із зацікавленими особами проєкту з метою задоволення їхніх потреб і вирішення проблем по мірі їх виникнення.

В управлінні проєктами задіяні різні люди та групи людей, чиї інтереси та очікування часто суперечливі. Це обумовлює увагу до конфліктів і їх ролі у проєктному менеджменті. Конфлікт стає результатом невідповідності або несумісності стосунків між людьми – учасниками проєкту. Конфлікт виникає, коли:

– дійсно існують взаємовиключні цілі та цінності, або ж залучені у конфлікт сторони вважають, що вони існують;

– взаємодія характеризується поведінкою, спрямованою на перемогу над опонентом;

– люди застосовують один проти одного агресивні дії і контрдії;

– кожен учасник конфлікту намагається зайняти сприятливу позицію стосовно інших.

«Людський фактор» в управлінні проєктами не обмежується персоналом, але завжди мається на увазі присутність іншої складової – керівництва закладу, де виконується проєкт. Зокрема, взаємодія керівників і менеджерів є джерелом агентської проблеми – конфліктної ситуації, виникнення якої у проєктному менеджменті є дуже типовим.

Кінцева мета будь-якого проєкту – презентувати його кінцевий результат шкільній спільності, громаді. На цьому етапі здійснюється аналіз результатів діяльності виконавців проєкту із огляду на його мету і завдання, виявляються недоліки, намічаються шляхи усунення виявлених недоліків, готується необхідна документація за проєктом і його презентація. Головне завдання керівника проєкту на цьому етапі – організувати процес виявлення й усунення недоліків виконаного проєкту і підготувати презентацію.

Основною метою проєкту є досягнення кінцевого результату, а також забезпечення використання результатів. Результатом проєкту є річ, явище чи психологічний стан або будь-який об’єкт, який створюється у межах проєкту. Можна розрізнити проміжні результати (наприклад, план системи) і остаточні результати (готова система).

Оцінка результатів базується на вихідному завданні проєкту. Остаточні результати проєкту порівнюються із метою, при цьому особливо важливо відзначити будь-які відхилення від графіка.

Для усвідомлення членами проєктної команди отриманих результатів і підведення підсумків проведеної роботи слід організувати фідбек. Поняття «фідбек» прийшло із технічної англійської мови; буквально feed back – «зворотне харчування». У широкому сенсі фідбек означає відгук, відповідну реакцію на будь-яку дію чи подію, зворотний зв’язок. Наприклад, на багатьох сайтах фідбек розуміють як зворотний зв’язок із відвідувачами, можливість останніх повідомити свою думку, прохання тощо творцям ресурсу. Фідбек проєктної діяльності – це усвідомлення членами проєктної команди отриманих результатів і підсумок проведеної роботи.

Після завершення роботи над проєктом необхідно проводити Lessons learned (із англійської перекладається як «уроки»). Стосовно проєкту – це досвід, отриманий у результаті роботи над проєктом.

Успішність життєдіяльності освітньої організації забезпечує переведення її діяльності у режим проєктно-орієнтованої організації, сутність якої полягає у тому, що організація динамічно розвивається і трансформується соціально.

Отже, ми визначили сутність інноваційного розвитку закладу освіти як розгорнутий у часі процес кількісних і якісних змін, унаслідок чого утворюється якісний стан об'єкта, який виступає як зміна його складу, структури, діяльності.

Обґрунтовано, що зміни можуть торкатися як окремих, так і усіх складових системи життєдіяльності закладу освіти. Тому інноваційний розвиток закладу освіти є певним процесом змін, що відбуваються у ньому і характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності й забезпечують успішність життєдіяльності цього закладу.

Управління інноваційним розвитком закладу освіти є певним процесом цілеспрямованого принципово нового за формою впливу суб'єкта управління на об'єкт із метою забезпечення стійких позитивних змін у діяльності цього закладу, що призведуть до успішності його життєдіяльності і сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності закладу освіти як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

В умовах сьогодення забезпечити ефективність діяльності проєктно-орієнтованих структур можливо завдяки використанню певних технологій, що забезпечують інноваційний розвиток закладу освіти, а саме, технологію проєктного менеджменту.

1.3 Технологія проєктного менеджменту та її характеристика

Ефективність управлінських рішень залежить від дієвості механізму відстеження поточних змін, урахування їх й управління ними, незалежного визначення задоволеності споживачів і формування запитів. Забезпечити таку ефективність можливо завдяки використанню певних технологій в управлінській діяльності.

Технологія, за словником, це слово грецького походження, що в оригінальному перекладі означає «знання про майстерність». Майстерність має

інтуїтивний характер, а технологія ґрунтується на закономірностях наукових знань. Ці знання є системними та створюють уявлення про цілісність дій щодо вироблення певного продукту. Технологія характеризується стандартизацією, уніфікацією процесу, можливістю його ефективного й економічного відтворення відповідно до заданих умов.

Провідною характеристикою технології є запрограмованість визначення кінцевого результату та покрокове описання його досягнення. Тобто, технологія передбачає чітку послідовність операцій із використанням необхідних засобів (матеріалів, інструментів) і, за певних умов, гарантує досягнення запланованого результату.

В умовах сьогодення такою технологією, що забезпечує інноваційний розвиток освітньої організації, виступає проєктний менеджмент (рисунок 1.4).

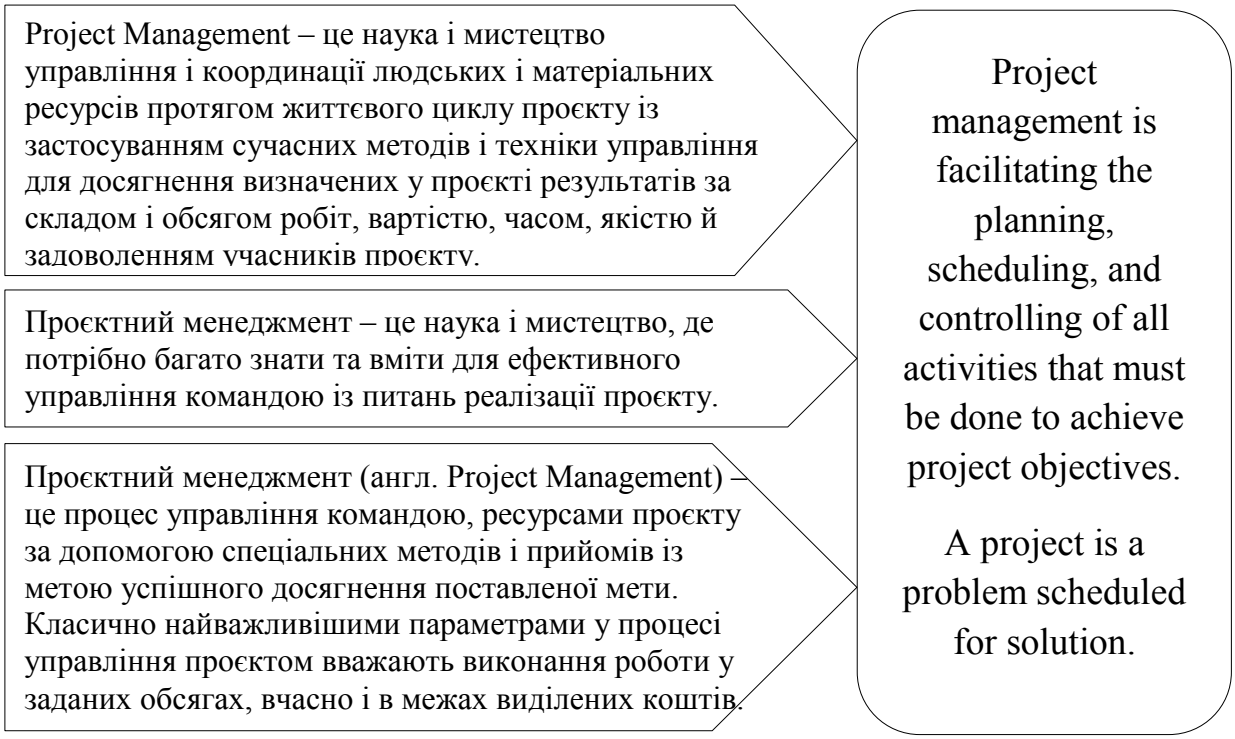

Рисунок 1.4 – Зміст проєктного менеджменту [4]

Проєктний менеджмент передбачає здійснення проєктної діяльності, яка має такі ознаки: наявність мети, яку можна виразити словами; етапів реалізації, проєкти можуть бути довгостроковими, але не можуть бути нескінченними; наявність ресурсів, у т. ч. фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних.

Ключовим поняттям у проєктному менеджменті є поняття «проєкт».

Проєкт – це [17]:

– будь-що, що планується чи замислюється, велике починання; обмежена за часом і витратами система операцій, робіт, спрямована на досягнення низки обумовлених результатів, продуктів на рівні вимог і стандартів якості (основи професійних знань і системи оцінки компетентності проєктних менеджерів);

– певне підприємство із заздалегідь встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проєкту (зведення знань з управління проектами);

– окреме підприємство із конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються (англійська асоціація проєкт-менеджерів);

– певне завдання із визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення.

Класичний підхід до проєктного управління, запропонований Генрі Файолем, представляє п’ять основних функцій менеджменту – чотири безпосередніх і одну інтеграційну (рисунок 1.5).

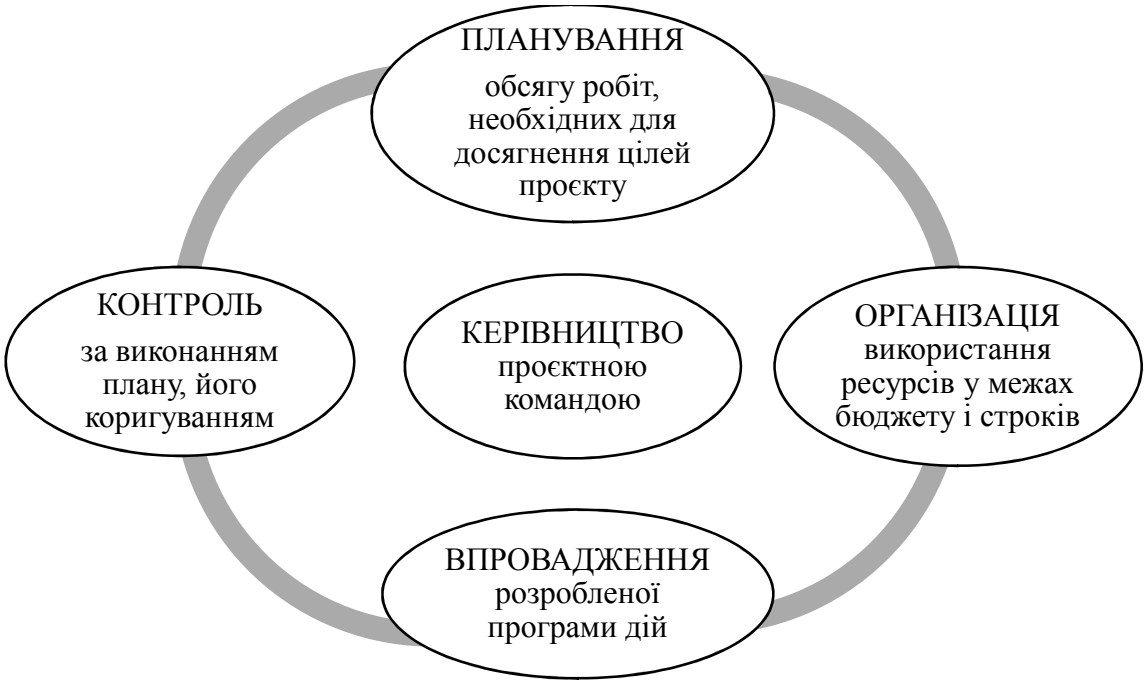

Рисунок 1.5 – Основні функції проєктного менеджменту

Забезпечити успішність діяльності освітньої організації як проєктно-орієнтованої можливо тільки використовуючи технологію проєктного менеджменту [18].

Унікальність управлінської діяльності із використанням технології проєктного менеджменту полягає у тому, що зазначена діяльність організовується як проєктна.

Основними цілями технології проєктного менеджменту для освітньої організації є такі:

– сприяння успішній реалізації процесів інноваційного розвитку освітньої організації;

– створення команди професіоналів;

– забезпечення досягнення поставленої мети;

– підвищення конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Її відмінність від традиційної, яка орієнтована на процес, полягає у тому, що: можна один раз вивчити виконання операцій і потім щоразу їх повторювати, а у діяльності, що організована як проєктна – управлінські дії будуть щоразу іншими. Таку діяльність можна назвати інноваційною. Використання технології проєктного менеджменту потребує постійного оновлення змісту робіт, використання додаткових знань, навичок і засобів для реалізації, задоволення або перевищення потреб і бажань зацікавлених осіб проєкту [19].

Найбільш важливою складовою для успіху проєкту є ефективний менеджмент. Проєкти є успішними тоді, коли певні професіонали докладають зусиль: здатні делегувати компетенції у сфері управління для виконання тих чи інших завдань із реалізації проєктів. Треба розуміти вимоги, що висуваються до керівника проєкту й відкрити у собі індивідуальний потенціал лідера. Таблиця керівника-лідера закладу освіти, орієнтованого на проєктне управління наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Проєктне управління керівника-лідера закладу освіти [12]

Ціннісні позиції проєктного управління	Вигоди проєктного управління	Ризики проєктного управління
«Людський капітал»: команда проєкту, управління проектом – неформальне «м'яке» командне управління	більш ефективні комунікації і управління очікуваннями клієнта, команди проєкту та інших зацікавлених сторін	опір колективу змінам
визнання особистісних прагнень кожного учасника команди	поліпшена робоча атмосфера	недостатньо навичок проєктного управління
визнання цінності бути лідером в одному випадку, і учасником-виконавцем – в іншому; визнання цінності співробітництва та взаємодії	системний підхід, цілісне бачення проєкту, виконання робіт відповідно до плану та розкладу	невдалий попередній досвід
довіра між учасниками команди	пониження майбутніх ризиків до того, як виникнуть реальні проблеми	побоювання проєктної команди контролю
створення умов для генерування ідей	формування команди	керівник побоюється втратити контроль
підтримка будь-якої ініціативи, активна позиція, відповідальність	економія трудовитрат і грошей	проєктне управління надає гарантованого успіху
чіткий розподіл обов'язків між учасниками команди проєкту	досягнення кращих результатів	нестача або відсутність ресурсів
розвиток у педагогів потреби в саморозвитку та удосконаленні професіоналізму	більш оперативне вирішення проблем	зміна умов, у яких запускався проєкт
грамотні управлінські рішення	більш швидке та економне виконання проєкту	емоційне вигорання учасників
лідерство та сумлінність керівника	реалізація поставлених завдань здійснюється швидше	зміна форм взаємодії батьківської громадськості (нерозуміння)
результативність й ефективність роботи	можливість інноваційного розвитку організації	невиконання проєкту за етапами та термінами
колегіальний стиль управління за рахунок уміння вести команду до мети (лідерство)	реалізація стратегічного плану розвитку школи, спрямованого на творчий характер	некоректні цілі, нечітко сформульовані очікування
стимулювання наполегливості у досягненні мети в рамках проєкту	визначення термінів і отримання конкретних результатів	результату не досягнуто у зазначені терміни
спрямованість на творчість	зростання самоудосконалення усіх учасників проєкту	не усі учасники готові до розвитку і самоудосконалення
	розробленість системи стимулювання і мотивації усіх учасників проєкту	
	перехід із фактичного у бажаний стан	
	велика передбачуваність	

Успішними аспектами проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх реалізації у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Проєктний менеджмент для керівника навчального закладу допомагає планувати заходи щодо розвитку школи так, щоб вони були реалізовані; вибудовувати структуру проєкту так, щоб вона була чіткою та ясною; ефективно й умотивовано організовувати кооперацію проєктної команди; включати зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі у процес розвитку освітньої організації.

Інноваційний розвиток освітньої організації забезпечується завдяки плануванню і виконанню діяльності на проєктній основі, перетворенню її на проєктно-орієнтовану організацію. Особливостями таких організацій є те, що цілі, завдання, структура, стратегія та інші елементи освітньої організації формуються на основі цілей і завдань проєкту, а також середовища цього проєкту. Показниками успішної реалізації освітнього проєкту є такі:

- досягнення мети проєкту (виконання у повному обсязі);
- проєкт вкладається у бюджет;
- проєкт виконується вчасно;
- результат співпадає із метою;
- відсутність витрат, що перевищують бюджет проєкту;
- задоволення замовника (якість).

Отже, наведена характеристика проєктного менеджменту як провідної технології управління інноваційним розвитком освітньої організації, показує, що саме використання методів проєктного менеджменту забезпечить успішність життєдіяльності освітньої організації і сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Технологія проєктного менеджменту є відповіддю на виклики сьогодення, а володіння нею керівником навчального закладу сприятиме сталому розвитку людського капіталу України.

1.4 Механізм впровадження технології проєктного менеджменту в управлінську діяльність керівника закладу освіти

Сутність механізму впровадження технології проєктного менеджменту полягає у потребі перетворення процесу управління зі спонтанної діяльності, що не контролюється, у діяльність із вибудовування технологічного алгоритму розробки та реалізації процесу.

Володіння технологіями проєктного управління призводить проєкт до успіху, дозволяє знижувати ризики, помилки процесу управління освітньою організацією.

Проєктно-орієнтована діяльність набуває усе більшої популярності в освітньому співтоваристві, головним чином, тому, що приносить високі результати. У зв'язку із цим методологія управління проєктами стала фактичним стандартом управління у різних організаціях.

На питання, що таке проєктне управління можна дати різні відповіді. Іноді проєктне управління визначається як синонім управління проєктами. Але є й інший підхід, більш тонкий. Сутність цього підходу полягає у визначенні проєктного управління як особливого типу та характеру практики управління, близького до стратегічного, програмно-цільового управління і припускає:

- широке використання проєктів, проєктного підходу у діяльності керованих систем і організацій (із чітким розумінням як можливостей, так і обмежень проєктного підходу);
- розвиток цих систем і організацій на основі проєктної культури;
- специфічне проєктне мислення менеджерів;
- управління, орієнтоване на максимальне задоволення потреб і запитів зацікавлених сторін проектів;
- управління із повним урахуванням специфіки проєкту, спрямоване на досягнення оптимальних результатів за умови розумного витрачання обмежених ресурсів і в обмежений термін.

Проєктне управління, яке досягло високого рівня організації і реалізації, переходить у статус «культури проєктного управління», притаманного її автору – керівнику-лідеру освітньої організації, діяльність якого вибудовується відповідно до формули «природа проєктування + сутність проектування + алгоритм проектування».

Уже не вимагає доказів той факт, що природа проєктування є діяльнісною, тобто містить у собі усі компоненти діяльності: мотив, мету, алгоритм руху до мети, вибір засобів, власне дій із досягнення мети із необхідними у ході процесу коригуваннями руху до мети, отримання результату, рефлексивна оцінка отриманого результат і т.д.

Алгоритм проєктування представлений на рисунку 1.6.

Рисунок 1.6 – Алгоритм проєктування

Необхідно звернути увагу на особливу специфіку проєкту у контексті управління якістю освіти: розвиток сучасної освітньої організації здійснюється у певних умовах і обставинах.

Проєктне управління задається «контекстом» освітньої організації (куди входить система зовнішніх по відношенню до неї умов, сил, що становлять фрагмент дійсності, та спонукають і опосередковують його спрямовану активність). Це уточнення призводить до розуміння того, що будь-який проєкт інноваційний не сам по собі, його інноваційність визначається особливостями розвитку тієї системи, у якій він реалізується (проєкт не самодостатнє явище та дія). Таким чином, будь-яка дія, нехай навіть інноваційна, поза контекстом зовнішньої і внутрішньої систем не є проєктом. Наприклад, проєкт зміни форм взаємодії освітньої організації із батьківською громадськістю, безумовно, розглядається у контексті можливих наслідків (ризиків, вигід, ефектів) у системі діяльності усього освітнього закладу та його соціального оточення.

Проєктне управління можна розглядати як процес взаємопов’язаних функцій (характеристика структури системи управління проєктами наведена у таблиці 1.3).

Таблиця 1.3 – Структура системи управління проєктами [12]

Функції	Процеси	Методи та засоби
1	2	3
Управління обсягом проєкту	Формулювання мети та завдань	Прямокутник (трикутник) цілей
	Визначення обсягу робіт	Робоча структура проєкту (WBS)
Управління витратами	Визначення обсягу витрат	Структура витрат проєкту (CBS)
	Планування витрат	Календар і обсяги наявних ресурсів, календарний графік потреби у ресурсах, ресурсна гістограма, згладжування потреби у ресурсах, кошторис витрат, календарний план витрат, крива розподілу бюджету у часі
	Оцінка проєкту	Вартість грошей у часі, методи аналізу виконання проєкту, скоригований бюджет, S-подібна крива, звіт за витратами
Управління часом	Планування послідовності робіт	Сіткові графіки (графіки передування, стрілчасті графіки, ij-діаграми), сіткове планування в умовах невизначеності

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Управління часом	Календарне планування	Методи скорочення тривалості виконання проєкту, діаграма Ганта
Управління якістю	Планування якості	Аналіз прибутків і витрат, порівняння із аналогами, графік потоків (причинно-наслідкова діаграма, графік потоків у вигляді блок-схеми), постановка експерименту
	Забезпечення якості	Передпроєктні та проєктні дослідження, аудит якості
	Контроль якості	Інспекція (перевірка), контрольна карта, діаграма Парето, аналіз тенденцій
Управління людськими ресурсами	Створення команди проєкту	Організаційна структура проєкту (OBS)
	Координація діяльності людей	Призначення менеджера проєкту, матриця відповідальності
Управління комунікаціями	Керівництво проєктною командою	Чинники мотивації персоналу, методики управління конфліктами у проєктах, розвиток команди
Управління контрактами	Створення системи постачання	Вибір контракторів, постачальників, укладання контрактів, використання методів і засобів логістики, участь у тендерах
Управління ризиками	Оцінка ризиків	Класифікація проєктних ризиків, експертний аналіз, дерево рішень, метод Монте-Карло, аналіз чутливості, метод сценаріїв
	Управління ризиками	Розподіл ризику між учасниками проєкту, резервування коштів, страхування
Управління проєкттною інтеграцією	Координація усіх функцій проєкту	Модель управління проєктом, трьохспрямована структура проєкту (об’єднання робочої структури, структури витрат і організаційної структури проєкту)

Якщо подивитись на проєктне управління, як на процес, який визначає зміст діяльності, функціонування і розвитку освітньої організації, то у такому випадку важливо пам’ятати про керівні правила (принципи), урахування яких дозволяє сподіватися на високу результативність проєктного управління, а саме:

1) колегіальний стиль управління, що включає підвищення управлінської культури, професійної компетентності педагогів, високу мотивацію до інновацій усього педагогічного колективу;

2) стратегія переходу фактичної системи розвитку школи у бажаний стан, спрямована на доступність, безперервність освіти; інтеграцію навчальних дисциплін, урочної і позаурочної діяльності;

3) розробленість моделі проєкту та механізмів її реалізації, що ураховують зміни в організаційній структурі та змісті освіти;

4) розробленість системи мотивації і стимулювання учасників проєкту;

5) зростання і самоудосконалення (самоактуалізації) усіх учасників освітнього процесу із метою досягнення більш високого рівня розвитку (інтелектуального, професійного і т.д.);

6) реалізація стратегічного плану розвитку школи, спрямованого на творчий характер;

7) со-управління адміністрації і команди проєкту;

8) участь усіх членів проєктних команд у прийнятті рішень і постановці нових цілей освітнього проєкту;

9) унікальність будь-якого проєкту, обмежена протяжність у часі із конкретним терміном початку та завершення.

Алгоритм управління проєктом включає етапи, наведені на рисунку 1.7.

Етапи управління проєктом	Аналіз ситуації, проблеми.
	Переклад ситуації у комплекс організаційних завдань.
	Вироблення ідей, що дозволяють змінити ситуацію.
	Відбір ідей, перевірка можливостей їх реалізації у конкретних умовах.
	Структуризація мети, оптимізація вартості та часу, якості або інших ключових показників проєкту.
	Розробка плану із втілення і реалізації ідеї.
	Створення проєктної групи (команди), яка є ключовим механізмом розвитку діяльності освітньої організації.
	Організація діяльності фахівців усередині проєктної групи (контроль проєкту, корекція, завершення).

Рисунок 1.7 – Алгоритм управління проєктом [20]

Таким чином, запускається універсальний механізм, що дозволяє реалізувати ідею або вирішити проблему із найбільш оптимальним використанням ресурсів.

Водночас проєкт може супроводжуватись певними ризиками, пов'язаними із невизначеностями під час вирішення проблем і реалізації інноваційних ідей. Ризиків не можна уникнути, але їх можна передбачити. Завдання полягає у мінімізації ризиків, їх можливій профілактиці.

1.5 Організація і фінансово-економічне забезпечення проєктної діяльності у закладах освіти

Планувати витрати потрібно так, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проєкту. Для цього складають бюджет проєкту – план, у якому відбиваються оцінені у кількісних показниках результати скоригованого календарного плану та стратегії реалізації проєкту.

Бюджет проєкту (Budget) – це список передбачуваних витрат, необхідних для виконання робіт із досягнення цілей проєкту.

Бюджетування проєкту (процес розробки та прийняття бюджету) – це процес призначення оцінок вартості усім операціям у проєкті. У результаті усі витрати та ресурси проєкту розподіляються за окремими операціями.

Різним стадіям життєвого циклу проєкту відповідають різні типи бюджетів. На рисунку 1.8 наведено види бюджетів, що розробляються на різних стадіях життєвого циклу проєкту.

Результатом процесу розробки бюджету видатків є створення базового плану за вартістю (cost base line), який має такі характеристики:

– є очікуваною фактичною вартістю проєкту;

– включає бюджет проєкту, але не дорівнює йому. Він ще має включати бюджет робіт, які проводяться із метою відхилення, передачі або зниження ризиків;

– важливо передбачити бюджет для непередбачуваних обставин для усіх ідентифікованих ризиків, які можуть виникнути,а можуть і не виникнути. Для неідентифікованих ризиків у бюджеті також має бути закладений резерв. Із цією метою створюється резервний фонд непередбачуваних витрат.

Рисунок 1.8 – Види бюджетів, що розробляються на різних стадіях життєвого циклу проєкту

У більшості проєктів для ризиків створюється нульова за часом операція «подолання непередбачуваних обставин» і призначення для неї резерву на непередбачувані обставини. У разі виникнення проблеми під час реалізації тієї чи іншої операції у її оперативний кошторис «перекидаються» гроші, призначені для операції «подолання непередбачуваних обставин».

Розрізняють бюджет на непередбачувані обставини (contingency budget) і управлінський резерв (management reserve).

Бюджет на непередбачувані обставини визначається для ризиків,які ідентифікуються.

Управлінський резерв – це гроші, які призначені для подолання ризиків, які не вдалося ідентифікувати, проте досвід або інтуїція менеджера проєкту підказує, що ці гроші будуть необхідні.

На рисунку 1.9 наведено ключові проблеми бюджетування проєкту.

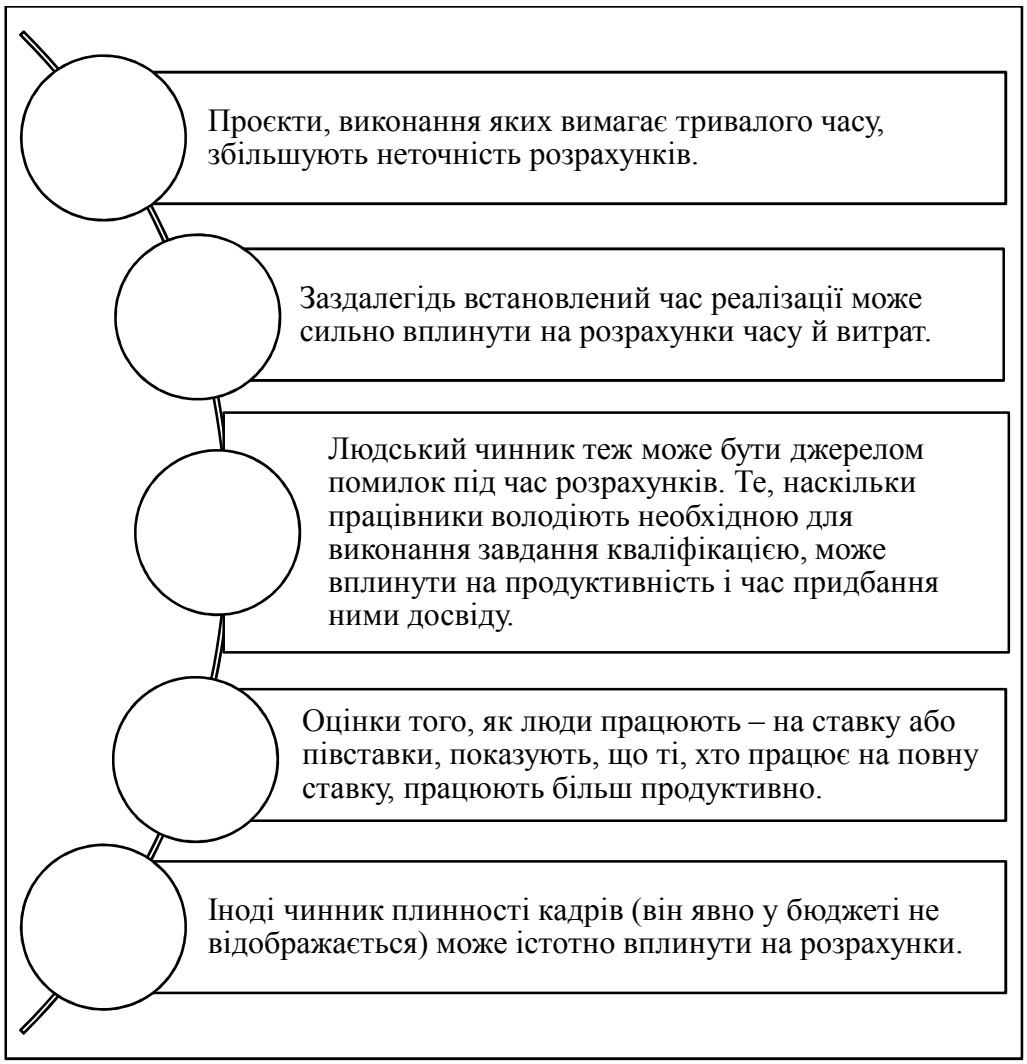

Рисунок 1.9 – Ключові проблеми бюджетування проєкту

Типовими статтями витрат для проєкту є такі:

- прямі витрати: праця, матеріали, устаткування та інші витрати;
- накладні видатки за проєктом;
- загальні й адміністративні накладні видатки.

Прямі видатки прямо пов’язані із пакетом робіт. Ці витрати є реальними витратами готівки й мають виплачуватися у міру виконання робіт над проєктом. Прямі видатки зазвичай відокремлюють від накладних видатків. Накладні видатки проєкту не можуть бути прив’язані до якого-небудь проміжного результату, а стосуються усього проєкту в цілому.

Наприклад, витрати на консультантів із управління проєктом, навчання, відрядження – це накладні видатки проєкту.

Загальні й адміністративні накладні видатки – це організаційні витрати, ніяк не пов’язані із проєктом. Хоча ці видатки не оплачуються негайно із кишені, вони реальні й мають місце протягом усього проєкту.

У бюджет вартості усі витрати заносяться за такими статтями:

– заробітна плата членів групи проекту;
– видатки на устаткування й матеріали;
– вартість оренди приміщень;
– вартість маркетингу, маркетингових досліджень й фокус-груп;
– юридичні витрати;
– витрати на відрядження;
– вартість реклами;
– вартість досліджень;
– вартість техніко-економічного обґрунтування;
– вартість консультаційних послуг зовнішніх експертів і учасників проєкту;
– оплата телефону, факсів, міжміських переговорів;
– витрати на офісне устаткування;
– оплата доступу в Інтернет або хостинга Web-Сайту;
– програмне забезпечення;
– комп’ютерне устаткування;
– навчання.

Плануючи витрати, недостатньо знати загальний обсяг капіталовкладень (інвестицій) у проєкт. Необхідно мати дані щодо щорічної потреби у фінансуванні, а для першого року – її щоквартальний і щомісячний розподіл. Виплата авансів має здійснюватись із особливою обережністю.

Перед плануванням витрат виконують такі роботи:

– на основі календарного плану складають перелік робіт, які необхідно виконувати у кожний часовий період (рік, квартал, місяць);
– із кошторисної документації визначають вартість цих робіт;

– розраховують собівартість робіт за статтями витрат (сировина та матеріали, устаткування, заробітна плата, накладні витрати тощо).

Під час складання бюджету проєкту витрати планують від загального до конкретного.

Крім переліку основних витрат бюджет проєкту має містити їх докладний календар, ступінь точності якого залежить від характерних ознак проєкту, обсягів капіталовкладень, а також специфічних вимог, запропонованих організаціями-кредиторами. Складовими календаря бюджету проекту є такі:

– календар витрат (включаючи дати платежів);

– умови платежів, принаймні для основних категорій витрат;

– критичні моменти реалізації проєкту (наприклад необхідність одночасних платежів у певний період) і засоби зниження пов’язаних із цим ризиків.

План бюджету варто розробити не пізніше, ніж за рік до початку проєкту.

Структура статей витрат має передбачати розбивку витрат за проєктом на логічні компоненти, що полегшують можливість обліку та контролю витрат. Необхідно визначити цикл перегляду бюджету для внесення у нього виправлень за мірою надходження додаткових даних. Зміни у бюджетні документи мають вноситися одразу ж під час їхнього виникнення. Ці зміни використовуються для подальшого коригування бюджету і є основою для подальшого планування [21].

Більшість освітніх проєктів мають бути схваленими на рівні МОН України, відтак основну суму коштів відповідно до розробленого бюджету проєкту заклади освіти отримують як грант. Зазвичай грантові проєкти передбачають фінансово-економічне забезпечення із боку закладу освіти на рівні 10–20 % від загальної вартості проєкту.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку закладів освіти України

Стан освіти в Україні залежить від рівня соціально-економічного розвитку країни. Політична нестабільність у державі, недостатнє фінансування освіти, нераціональне використання наявних ресурсів, непрактична правова база, примітивна матеріально-технічна база, практично відсутні інвестиції в освіту – ось перелік причин, які негативно впливають на розвиток закладів освіти й освіти в цілому. Однак, якщо порівняти освіту України, якою вона була у перші роки незалежності та якою вона є сьогодні, можна сказати, що рівень якості освіти та методи викладання істотно змінилися.

Проблеми світового масштабу необхідно починати вирішувати саме з освіти, оскільки вона має безпосередній вплив на розум, думки та почуття людини.

У будь-якій сфері економіки, важливим чинником є інвестування, яке у подальшому приносить прибуток. Для того, аби вкладення приносили згодом прибуток, необхідно дотримуватись певних умов, які б сприяли ефективному використанню вкладень. Вкладення, як зазначено вище – це матеріальні витрати, гроші та зусилля, що докладаються. Придбані учнями закладів освіти знання також є прибутком. Ці знання у подальшому будуть використані у практичній діяльності випускників закладів освіти для реалізації свого потенціалу на благо держави. Умовами для формування цього прибутку є українська система освіти.

Система освіти отримала свою спадщину у вигляді основних принципів і методів роботи. За тридцять років незалежності з’явилися певні зміни. Однією із перших стала нова система шкільних оцінок. Подібні нововведення стосувалися лише формальної, зовнішньої сторони системи початкової та

середньої освіти. Подальші зміни стосувалися раціонального розподілу навчального часу. Змінився загальний термін навчання у середній школі – замість усталених десяти років, навчання у новій українській школі триватиме дванадцять років. Найбільш радикальною зміною є впровадження зовнішнього незалежного оцінювання і державної підсумкової атестації. У разі ЗНО індикатор перевірки знань за своєю суттю є виборчим і не показує загальний рівень знань і підготовки учня із усіх предметів. На сьогодні універсальними є лише тестування із української мови та математики. Методика утілення даного нововведення на практиці часом страждає зайвою складністю.

Освітня система України сьогодні являє собою єднання старого фундаменту будівлі та нашарування на ньому нових і нових елементів споруди. Цілісний ансамбль, що володіє витонченістю форм і пропорційністю деталей, не спостерігається.

Система української освіти сьогодні – це все більш переважаючі західні методи навчання, які поки не адаптовані до українських реалій освіти. Те, що виправдовувало себе раніше, зараз не працює. Причина у звичці, закостенілості мислення педагогів. Усе, що було раніше – добре, усе нове – це погано, або ж просто брехня. Приблизно такого принципу дотримується безліч учителів старої школи. Учні думають пасивно: «А воно мені взагалі потрібно? Щось спишу, десь пронесе. Аби здати».

Структура системи навчання має ґрунтуватися на принципі простоти. Наступний принцип – це підвищення ефективності функціонування системи без заподіяння шкоди людям, які нею користуються. І третій – це довговічність. У разі, якщо система освіти є ефективною, то її продуктивність – високий рівень якості знань, які отримують учні у сучасних закладах освіти – буде реально проявлена. У суспільство прийде цілісна особистість із життєвими навичками.

Зміна освітньої системи залежить не так від самих учнів, як від учителів, які її створюють. Еволюція системи освіти України залежить від молодого покоління викладачів [22].

У зв’язку із вимогами часу в Україні освітні проєкти стають дедалі все більш популярними не лише в освітніх закладах, а й у великих корпораціях і фірмах. Прикладами можуть бути проєкти із запровадження дистанційної форми навчання, підвищення кваліфікації працівників підприємства, підготовки абітурієнтів до вступу у ВНЗ та інші. У таблиці 2.1 наведено класифікацію освітніх проєктів і їх характеристику.

Таблиця 2.1 – Види освітніх проєктів і їх характеристика [21]

<table>
<tr><td colspan="10">ВИД ПРОЄКТУ</td></tr>
<tr><td colspan="2">традиційний</td><td colspan="2">інноваційний</td><td colspan="2">дослідницький</td><td colspan="2">розвитку</td><td colspan="2">комбінований</td></tr>
<tr><td colspan="10">ОБ’ЄКТ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ</td></tr>
<tr><td colspan="2">середня школа</td><td colspan="2">вища школа</td><td colspan="4">корпорації, підприємства, організації</td><td colspan="2">людина</td></tr>
<tr><td colspan="10">ПАРАДИГМА ОСВІТИ</td></tr>
<tr><td colspan="3">стара (розглядає людину як ресурс, засіб для вирішення завдань, транслює знання, передає досвід)</td><td colspan="4">нова (розглядає людину як головну мету освіти, створює нові знання, вчить аналізувати, вивчати минулий досвід)</td><td colspan="3">Life Long Learning (навчання протягом усього життя)</td></tr>
<tr><td colspan="10">КОМП’ЮТЕРНІ ТЕХНОЛОГІЇ</td></tr>
<tr><td colspan="2">відсутні</td><td colspan="2">ПК</td><td colspan="3">Локальна мережа</td><td colspan="2">INTRANET</td><td colspan="2">INTERNET</td></tr>
<tr><td colspan="10">ПЕДАГОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ</td></tr>
<tr><td colspan="3">традиційні (подання інформації викладачем, сприйняття її учнями/ студентами, закріплення, контроль)</td><td colspan="3">особистісно-орієнтований підхід</td><td colspan="2">критичне мислення</td><td colspan="2">конструкт-ттивізм</td><td>комбіновані</td></tr>
<tr><td colspan="10">МЕТОДИ КОМУНІКАЦІЇ</td></tr>
<tr><td>методи само-навчання</td><td colspan="2">методи індивідуалізо-ваного викладання й навчання (навчання «один до одного»)</td><td colspan="3">методи, в основі яких лежить подання студентам навчального матеріалу викладачем або експертом (навчання «один до багатьох»)</td><td colspan="3">методи, для яких характерна активна взаємодія між усіма учасниками навчального процесу (навчання «багато до багатьох»)</td><td>комбіновані</td></tr>
<tr><td colspan="10">ФОРМА НАВЧАННЯ</td></tr>
<tr><td>заочна</td><td>стаціонар</td><td colspan="3">дистанційна</td><td colspan="3">підвищення кваліфікації</td><td colspan="2">комбінована</td></tr>
<tr><td colspan="10">РЕЗУЛЬТАТ ПРОЄКТУ</td></tr>
<tr><td colspan="3">отримання нових знань і навичок</td><td colspan="5">отримання нового освітньо-кваліфікаційного рівня (бакалавр, магістр)</td><td colspan="2">підвищення кваліфікації</td></tr>
</table>

На особливу увагу заслуговують проєкти, які реалізують концепцію навчання протягом усього життя (Life Long Learning). Безперервне навчання передбачає:

– залучення інвестицій у людей і знання;
– сприяння придбанню базових навичок;
– розширення можливостей для нових, більш гнучких форм навчання.

Завдання полягає у тому, щоб забезпечити людей кожного віку рівноправним і відкритим доступом до високоякісного навчання й отримання різноманітного досвіду у всій Європі. Системи освіти покликані відіграти провідну роль у перетворенні цього бачення у реальність.

Зокрема, реалізацію цієї концепції дозволяють забезпечити проєкти із запровадження дистанційної форми навчання в Україні. Головною характеристикою проєктів ДН є їхня реалізація у мережі Інтернет за допомогою сучасних телекомунікацій. Такі проєкти, відповідно до запропонованої класифікації, є [21]:

– інноваційними;
– орієнтованими на усі перераховані об’єкти проєктного управління;
– відповідними концепції LLL;
– реалізованими в INTERNET;
– забезпеченими усіма видами педагогічних технологій і методами комунікації;
– із дистанційною і комбінованою формою навчання;
– зі всіма перерахованими можливими результатами проекту.

На думку учених, у системі освіти XXI століття будуть проявлятися і впливати на реалізацію ідеї розвитку цілісної людської особистості такі тенденції:

– гуманізація – це утвердження людини як найвищої соціальної цінності, створення нової системи освіти, яка передбачає орієнтування на особистість учня, а не на знання із предмета; повне розкриття здібностей учня,

задоволення його різноманітних освітніх потреб, виховання почуття власної гідності, свободи, гармонічних відносин із навколишнім середовищем;

– гуманітаризація формує духовність, культуру особистості, планетарне мислення, цілісну картину світу. Від рівня засвоєння базової гуманітарної культури залежить розвиток особистості у гармонії із загальнолюдською культурою. На основі загальнолюдської культури можливий розвиток усіх сторін особистості, урахування її суб'єктивних потреб і об'єктивних умов, пов'язаних із матеріальною базою і кадровим потенціалом освіти;

– національна спрямованість освіти має національне підґрунтя в органічному поєднанні освіти з історією і народними традиціями, у збереженні та збагаченні національних цінностей народу України та інших народів і націй;

– відкритість системи освіти означає, що визначення цілей освіти розширюється потребами в освіті, які привносять учні, їх батьки, учителі. Програми задають базовий, тобто необхідний, орієнтир-мінімум, загальний базис знань, який відкритий для доповнень, який залежить від культурних, регіональних, етнічних й інших умов освіти;

– діяльність педагога спрямована на продуктивну навчально-пізнавальну, трудову, художню й іншу діяльність учня. Культура реалізує свою функцію розвитку особистості тільки у тому випадку, коли вона активізує, спонукає людину до продуктивної діяльності. Чим більш різноманітною і продуктивною є істотна для особистості діяльність, тим більш ефективним є опанування культурою. Діяльнісний підхід дозволяє перетворити педагогічні завдання у сенс діяльності особистості;

– перехід освіти від форм і методів надання інформації до методів, форм і технологій навчання із використанням елементів постановки та вирішення проблеми, використання резервів самостійної роботи учнів і їх взаємодії. Іншими словами: перехід від відтворення до розуміння, осмислення, використання у життєдіяльності;

– створення умов для самовизначення і самореалізації особистості, є результатом її самоорганізації. Самоорганізація можлива за допомоги підтримки педагога та спирається,головним чином, на внутрішні джерела розвитку учня;

– відносини педагога та учня стають особистісно-рівноправними, обидві сторони займають позицію людей-співробітників. Таке перетворення пов'язане зі зміною ролей і функцій учасників освітнього процесу. Педагог переходить від вчення і виховання до методів, які активізують, стимулюють, формують мотиви учня до саморозвитку, вивчають його активність, створюють умови для самостійного руху. При цьому необхідно дотримуватися певної динаміки від максимальної допомоги педагога учневі у вирішенні навчальних завдань на початковій стадії освіти через поступову активізацію до повної самоорганізації учня у навчанні;

– творча спрямованість освітнього процесу передбачає особисту мотивацію навчального й інших видів діяльності, організацію самостійного руху до кінцевого результату. Від досягнення власних цілей учень переживає радість, усвідомлюючи своє зростання і розвиток. Творчий процес створює умови для самореалізації особистості, виявлення і розвитку його творчих здібностей;

– перехід від суворо регламентованих і контрольованих способів організації педагогічного процесу до способів, які розвивають, активізують, передбачають стимулювання, організацію творчої, самостійної діяльності учнів;

– оцінка результату діяльності системи освіти на виході (outcome education), який вимірюється певними показниками або стандартами незалежно від форми навчання;

– безперервність освіти, яка відкриває можливість для постійного поглиблення загальноосвітньої підготовки, досягнення цілісності та наступності у навчанні й вихованні; навчання, що триває протягом усього життя людини;

– нероздільність навчання і виховання, яке полягає у їх органічному поєднанні, підпорядкуванні змісту навчання і виховання формуванню цілісної й гармонійно розвиненої особистості.

Нові пріоритети у системі освіти вимагають постійного розвитку, динамічності, безперервного генерування інновацій, що сприяють безперервному оновленню знань.

Інновації завжди були основою нової економіки, заснованої на знаннях, і основним фактором підвищення конкурентоспроможності країни. Генеральний директор Всесвітньої організації інтелектуальної власності Френсіс Гаррі підкреслював важливість ролі інновацій у вирішенні актуальних глобальних проблем, зазначивши, що «перед світом стоять дві домінуючі проблеми – проблема пошуку шляху до економічного зростання і проблема зміни клімату. Інновації лежать в основі вирішення обох цих проблем. Він назвав інновації основним джерелом економічного зростання і простором між проблемою і її вирішенням» [23].

Людський капітал для якісного та ефективного функціонування країни формується у сфері освіти. Саме освітні інновації мають стати двигуном прогресивних змін у суспільстві. Разом із тим, сфера освіти в Україні знаходиться лише на перших етапах трансформації, для яких характерні високі бар’єри на шляху впровадження інновацій.

Сьогодні недостатньо приділяється увага питанням готовності до впровадження інновацій у закладах освіти, перешкод, які існують, і можливостей їх подолання, що обумовлює необхідність їх подальшого дослідження.

2.2 Дослідження практики впровадження технології проєктного менеджменту у закладах освіти України

Сьогодні створюється нова педагогіка, головною ознакою якої є інноваційність – здатність упізнавати і впроваджувати нове.

Характерними особливостями інноваційного навчання будь-якого закладу освіти є його відкритість майбутньому, здатність до передбачення на основі цінностей, налаштованість на конструктивні дії у ситуаціях, що змінюються.

Інноваційне (від лат. innovatio – оновлення, зміна) навчання – це навчальна освітня діяльність, орієнтована на динамічні зміни у навколишньому світі. Діяльність, яка заснована на розвитку різних форм мислення, творчих здібностей, високих соціально-адаптаційних можливостей особистості.

Зміст навчання у сучасних закладах освіти здійснюється у контексті глобальних освітніх тенденцій:

– масовий характер освіти та її безперервність як нова якість;

– значимість освіти для індивідууму та суспільства;

– орієнтація на активне освоєння людиною методів пізнавальної діяльності;

– адаптація освітнього процесу до запитів і потреб особистості;

– орієнтація навчання на особистість, забезпечення можливостей її саморозкриття.

Видатний учений Іван Зязюн стверджував: «Сенсом і метою сучасної освіти має стати людина у постійному розвитку, її духовне становлення, гармонізація її відносин із собою й іншими людьми, зі світом. Система освіти створена для людини, функціонує і розвивається у її інтересах, служить повноцінному розвитку особистості та, в ідеалі, її призначення – щастя людини» [24].

Радикальна зміна способу життя породжує нові вимоги, які спонукають людину краще розуміти інших і світ в цілому. Із огляду на це, пріоритетними завданнями сучасної освіти є навчання учитися, навчання працювати, навчання співіснувати, навчання жити.

Суспільство потребує людей із актуальними знаннями, гнучкістю і критичністю мислення, творчою ініціативою, високим адаптаційним потенціалом. Життя таких людей супроводжується високою моральністю, особистісною відповідальністю, внутрішньою свободою, налаштованістю на

максимальну самореалізацію, здатність досягати високої мети раціональним шляхом і коректними засобами.

Сьогоднішня реальність стану трудових (навчальних) взаємовідносин, соціальної взаємодії завдяки проєктному менеджменту, полягає у відсутності прямого примусу та прихованих маніпуляцій свідомістю учасників системної роботи. Сутність проєктної діяльності виключає так звані рабські відносини, а навпаки – передбачає виключно зацікавленість у її результативності. Саме завдяки нерозривності управління із самою роботою над проектом, проєктний менеджмент дає значний ефект як у матеріальному вимірі, так і для особистісного розвитку учасників проєкту.

Показові риси проєктної діяльності можуть застосовуватись і до учнів, і до педагогів. Головне полягає у тому, що учень або працівник більшу частину часу діє самостійно або як одинак, або у парі, або у складі групи. У цьому видно можливість у вільному режимі як шукати відповідь на вирішення завдань, так і застосовувати теорію на практиці.

Присутність учителя або керівника проєкту гарантує учневі або працівникові допомогу та ресурси для виконання проєкту. Тому основною рисою діяльності учасників проєкту у закладах освіти є самостійна діяльність і свобода виконавців проєкту. Інша важлива риса полягає у здатності менеджерів бачити напрямки застосування основ теорії справи на практиці. Відповідне бачення важливе для формування проєктів із застосування нових технологій у матеріальній сфері.

За такої якості, як уміння жити від проєкту до проєкту, тобто жити від мети до мети, учні або працівники не витрачають себе на формування представницького іміджу, думки про себе з боку начальства та колег й на боротьбу із уявними конкурентами. Працюючи на проєкт і залежачи, у першу чергу, від результатів його реалізації, їм легше бути взаємно дружніми та уважними один до одного, що покращує не тільки ККД групи, але і здоров’я, і якість життя її членів.

Розвиток аналітичного мислення, постійна проекція наслідків проєкту на ситуацію, привчає членів команди жити аналітично. Ефективним ресурсом для цього є спеціальний, постійно діючий аналітичний блок проєкту. У проєкті передбачені позиції проміжних конкретних завдань та їх вирішення.

В основі організації діяльності команди методами проєктів лежить творча діяльність, яка є стовпом проєктного менеджменту. Життям тієї чи іншої групи проєкту є навколишній світ. Організатори проєктної діяльності не беруть до поля зору ще й внутрішні, невидимі складові цього зовнішнього світу із усіма його прихованими від зовнішнього зору важелями.

Підготовча робота до проєктної діяльності починається із побудови команди. Потреба у навчанні або самоосвіті сучасного працівника освіти, уміння здійснювати професійну діяльність проєктними методами стала більш актуальною.

Інноваційна проєктна діяльність закладів освіти України представлена сьогодні великою кількістю реалізованих проєктів. Приклади освітніх проєктів наведено у додатку А. Стисла характеристика освітніх проєктів, спрямованих на інноваційний розвиток закладів освіти, наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Стисла характеристика освітніх проєктів, спрямованих на інноваційний розвиток закладів освіти [25]

№ з/п	Назва проєкту	Мета проєкту
1	2	3
1	Шкільна електронна бібліотека «ШБІЦ-інфо»	Вирішення проблеми інформаційного забезпечення школи через оснащення шкільної бібліотеки.
2	Інноваційна діяльність психологічної служби	Своєчасне та систематичне вивчення психофізичного розвитку особистості.
3	STEM-освіта	Підготовка учнів до успішного працевлаштування, до освіти після школи, що вимагає різних і більш технічно складних навичок.
4	Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва	Обґрунтування значення бізнес-освіти для стабілізації економіки та механізму її реалізації в умовах глобалізації світового освітнього простору.
5	Росток	Формування здібностей особистості до саморозвитку та самореалізації на засадах інтеграції, діяльнісного підходу до навчання і виховання.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
6	Розвиток ініціативності та підприємливості учнів як складова формування готовності до навчання і професійної кар'єри у ринкових умовах	Обґрунтування й експериментальна перевірка педагогічних умов, що забезпечують формування готовності учнів до функціонування у ринкових умовах через розвиток ключових компетенцій ініціативності та підприємливості.
7	Я – дослідник	Створення педагогічних умов для впровадження дослідницького методу навчання із використанням ІТ- та STEM-технологій.
8	Науково-методичні засади формування єдиного мережецентричного інформаційно-освітнього середовища загальноосвітніх навчальних закладів України	Наукове обґрунтування і експериментальна перевірка ефективності науково-методичних засад формування єдиного мережецентричного середовища загальноосвітніх навчальних закладів.
9	Професійна орієнтація у Новій українській школі	Розроблення і експериментальна перевірка ефективності запровадження моделі «Професійна орієнтація у Новій українській школі» на 2021–2026 роки.
10	Технологія навчання учнів початкової школи «Розумники» (SmartKids)	Формування сучасного освітнього середовища початкової школи із використанням електронних освітніх ігрових ресурсів (ЕОІР).
11	Модель здорової школи	Посилення ролі закладів загальної середньої освіти у профілактиці неінфекційних захворювань і зміцненні здоров'я учнів.
12	Модель надання освітніх послуг у системі позашкільної (неформальної) освіти	Розроблення й апробування альтернативної до існуючої моделі надання освітніх послуг у системі позашкільної (неформальної) освіти, фінансованої за принципом «гроші ходять за учнем».

Процес зміцнення орієнтації системи освіти на проєктний менеджмент здійснюється одночасно за такими двома паралельними лініями:

– перша – це вивчення самого проєкту робіт і ролі у ньому кожного із учасників команди;

– друга – це підготовка до здійснення проєктного менеджменту як виразника проєктної взаємодії учасників процесу.

Ефективне навчання передбачає не багатослівність, а лаконічне викладення теоретичних основ і подальшої практики їх утілення. Розуміння цього важливе не лише для тих, хто вчить, а й для кожного, хто береться за самоосвіту, зокрема у сегменті освоєння основ проєктного менеджменту.

2.3 Характеристика освітньої діяльності Синельниківського ліцею № 4

Завдання Нової української школи відповідно до її Концепції полягає у формуванні у здобувачів освіти ключових компетентностей: спілкування державною мовою, володіння іноземними мовами,математична компетентність, компетентність у природничих науках і технологіях, інформаційно-цифрова компетентність, уміння вчитися впродовж життя, ініціативність і підприємливість, соціальна та громадянська компетентності, обізнаність і самовираження у сфері культури, екологічна грамотність і здорове життя [26]. Крім того, важливо забезпечити адекватне розуміння ціннісних ознак і рис культурно-ціннісної системи, що домінують у суспільстві, розвивати почуття національної гідності, ураховувати інтереси, формувати толерантність, протидіяти булінгу (цькуванню).

Освітній процес у Синельниківському ліцеї № 4 зосереджений на здобувачеві освіти, на його індивідуальних особливостях розвитку. Із цією метою педагоги намагаються підтримувати й розвивати потенціал кожного учня. Основними стають не лише академічні знання, а й людські чесноти, мудрість. Учні навчаються узгоджувати свої інтереси із інтересами інших, прагнути бути толерантними у комунікаціях. Учні мають знати, що мудрість виявляється тоді,коли знання підсилюються інтуїцією й роздумами, освітленими моральністю.

Злагоджена робота усіх служб Синельниківського ліцею № 4 сприяє виконанню місії: підготовка здобувачів освіти до майбутнього самостійного життя; формування у них прагнення навчання впродовж життя; формування умінь вирішувати проблеми, приймати виважені рішення, аналізувати життєві ситуації; формування ціннісного ставлення до себе, оточення, життя; прагнення робити внесок у загальне благо; виховання громадянина-патріота, який діє,дотримуючись загальнолюдських чеснот.

Співпраця і співдружність усіх учасників освітнього процесу у Синельниківському ліцеї № 4 створює комфортне освітнє середовище, мета

якого полягає у створенні ефективного механізму здійснення управління закладом освіти та якісного здійснення навчально-методичного супроводу освітнього процесу, вивчення внутрішньої системи якості освітньої діяльності шляхом партнерства усіх учасників освітнього процесу, співпраці із органами місцевого самоврядування з метою реалізації права громадян на здобуття якісної повної загальної середньої освіти.

Пріоритетними завданнями реалізації поставленої мети є такі:

– створення умов для забезпечення права особи на доступність і безоплатність здобуття повної загальної середньої освіти;

– впровадження компетентнісного, особистісно-орієнтованого, діяльнісного підходів в освітній процес;

– формування у здобувачів освіти життєвих навичок, ціннісного ставлення до себе, сім'ї, людей, праці, суспільства й держави;

– створення відкритої системи оцінювання здобувачів освіти, педагогічної діяльності;

– створення захищеного освітнього середовища, протидія боулінгу (цькуванню);

– психологічний супровід, моніторинг освітнього процесу.

Актуальність обраної Синельниківським ліцеєм № 4 стратегії полягає у прагненні створення умов для саморозвитку учнівського, педагогічного колективу закладу освіти, прийняття оптимальних управлінських рішень, що обумовлено ключовими завданнями державної політики у галузі загальної середньої освіти, перетворення закладу освіти на важіль соціальної рівності, згуртованості, конкурентоспроможності.

Стратегія розвитку Синельниківського ліцею № 4 базується на таких принципах: дитиноцентризм; гуманізм і повага до іншої людини; партнерство;систематичність; індивідуалізація й диференціація; відкритість і відповідальність; конструктивність; неформальність; навчання у дії; чутливість до потреб учасників освітнього процесу; прозорість прийняття й виконання управлінських рішень.

Освітній процес у Синельниківському ліцеї № 4 організовується відповідно до освітніх програм закладу освіти, які розроблені із урахуванням вимог типових освітніх програм закладів загальної середньої освіти із метою досягнення учнями визначених відповідним Державним стандартом загальної середньої освіти результатів навчання [27].

Показники, що характеризують діяльність Синельниківського ліцею № 4 за станом на 01.09.2021 р., представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Структурні показники освітньої діяльності

№ з\п	Показники	Стан
1.	Мова навчання	українська
2.	Кількість класів	12
3.	Загальна кількість учнів	339
4.	Профільне навчання: - математика - біологія	 10 клас – 20 11 клас - 25
5.	Забезпечення учнів гарячим харчуванням	141
6.	Загальна кількість працівників	33
7.	З них педагогічних працівників	20
8.	Забезпеченість комп’ютерами	38
9.	Забезпеченість підручниками	90%
10.	Кількість їдалень/ в них місць для сидіння	1/100
11.	Забезпеченість кабінетами	100%
12.	На території школи обладнано: - футбольне поле - ігровий майданчик	 1 1

Відповідно до діючого законодавства про загальну середню освіту ліцей має рахунок у банку, благодійний фонд. Кошторис закладу, відповідно до Бюджетного кодексу України, є головним плановим фінансовим документом ліцею як бюджетної організації. Кошторис складається, узгоджується і затверджується на бюджетний період (календарний рік) і містить дві частини – загальний і спеціальний фонди. Кошторис визначає обсяги й спрямування коштів, необхідні для виконання ліцеєм своїх функцій. Кошторис Синельниківського ліцею № 4 на 2021 рік наведено у додатку Б.

У Синельниківському ліцеї № 4 задовольняються освітні потреби населення стосовно мови навчання. Педагогічний колектив працює над виконанням мовного законодавства України. Освітній процес здійснюється українською мовою – усі класи із українською мовою навчання. Іноземна мова (англійська) як предмет вивчається в усіх класах. Є можливість поглиблено вивчати математику.

Навчальний план Синельниківського ліцею № 4 містить перелік базових предметів із зазначенням кількості тижневих годин на їх вивчення, перелік вибірково-обов'язкових предметів, додаткових годин на окремі предмети, факультативні курси, індивідуальні заняття із метою організації профільного навчання у старшій школі.

Години варіативної складової навчального плану, ураховуючи побажання батьків, учнів, надаються (переважно) на індивідуально-групові заняття із предметів, які є популярними серед здобувачів освіти для проходження державної підсумкової атестації (зовнішнього незалежного оцінювання), а у 10-х і 11-х класах – на поглиблене вивчення окремих предметів, у 5-9-х класах – на курси за вибором, які спрямовані на формування в учнів життєвих цінностей. Відповідно до Закону про повну загальну середню освіту до 2024 року заклад освіти буде функціонувати як заклад початкової, середньої і старшої школи, а далі заклад освіти буде існувати, як академічний ліцей профільного навчання старшої школи [27].

Педагогічний колектив працює за науково-методичною проблемою «Формування життєвих і соціальних компетентностей особистості на засадах випереджаючої освіти для сталого розвитку».

Віковий склад учителів: до 30 років – 3; 31–40 р. – 2; 41–50 р. – 6; 51–54 р. – 1; 55–60 р. – 4; понад 60 р. – 5. Рівень педагогічної майстерності: вища категорія – 11 учителів; І категорія – 1; ІІ категорія – 5; спеціаліст – 2; без категорії – 1.

Педагогічне звання «старший учитель» мають 2, «учитель-методист» – 2. Знаком «Відмінник освіти» нагороджено 8 учителів.

Аналіз результатів навчальних досягнень учнів: початковий – 8 учнів; середній – 148; достатній – 140; високий – 32 учня.

За підсумками 2020–2021 н. р. 32 учні 2–4 класів і 13 учнів 5–10 класів нагороджені похвальними листами, 6 учнів 11 класу нагороджені похвальними грамотами за досягнення у вивченні англійської мови, біології, екології, «Захисту України», художньої культури та фізкультури (у таблиці 2.4 наведені показники якості знань учнів Синельниківського ліцею № 4).

Таблиця 2.4 – Показники якості знань учнів Синельниківського ліцею № 4 за підсумками 2020–2021 н. р.

Клас	Кількість учнів	Рівень навчальних досягнень								Успішність, %	Якість знань, %
		Початковий		Середній		Достатній		Високий			
		учнів	%	учнів	%	учнів	%	учнів	%		
1	30									100	100
2	27									100	100
3	32									100	100
4-А	32	-		11	34,5	18	56	3	9,5	100	65,6
4-Б	26	2	8	13	50	11	42	-	-	92	42
5	33	3	9	18	54,5	10	30,5	2	6	91	36
6	34	-	-	25	73,5	6	17,5	3	9	100	26
7	26	3	11,5	15	57,5	7	27	1	4	88	30,8
8	33	1	3	25	76	3	9	4	12	97	21
9	21	1	5	11	52	8	38	1	5	95	43
10	20	-	-	10	50	8	40	2	10	100	50
11	25	-	-	17	68	8	32	-	-	100	32
	339	10	4	145	58	79	32	16	6	96	38

Із метою забезпечення умов для якісної освіти старшокласників із урахуванням їх індивідуальних нахилів, здібностей, інтересів, забезпечення професійної орієнтації, формування інтелектуального й культурного потенціалу організовується поглиблене вивчення окремих предметів (математики, біології) у 10-х і 11-х класах. У разі зміни освітніх запитів здобувачів освіти та їх батьків шляхом евалюації у 10-му класі профіль може бути змінено.

Простежується стабільність у виборі напряму профілізації через поглиблене вивчення окремих предметів у старшій школі. Відповідно до запиту учнів, ураховуючи кадрове та матеріально-технічне забезпечення закладу освіти, перевага надається профільному навчанню із математики та біології. Ці

профілі користуються попитом серед учнів, що обумовлено необхідністю якісної підготовки до державної підсумкової атестації у формі зовнішнього незалежного оцінювання із математики як предмета державної підсумкової атестації, предмета обов'язкового для вступу до закладів вищої освіти та біології – предмета за вибором.

Учні школи щорічно є учасниками міських олімпіад із 17 предметів. На підставі висновків оргкомітету та журі Всеукраїнських учнівських олімпіад з навчальних предметів було відзначено 21 учень, які стали переможцями та призерами у міському етапі олімпіад: І місце – 3 учні, ІІ місце – 5, ІІІ місце – 13. Найбільш результативними були виступи учнів з біології, екології (учитель Кучеренко Т. М.), математики (учителі Сріб'яник Н. В., Гаврилова Т. О., Стороженко М. Р.), трудового навчання (учитель Ковдря В. В.).

Загальнокомандне місце з математики – ІІІ, екології –І, біології – ІІІ, інформатики – ІІІ, трудового навчання – ІІ.

У ІІІ (обласному) етапі предметних олімпіад взяли участь 3 учні школи.

Учні школи брали також участь у ІІ етапі (міському) XVI Міжнародного конкурсу з української мови ім. П. Яцика, де посіли 6 призових місць, результати конкурсу наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати участі учнів Синельниківського ліцею № 4 у ІІ етапі XVI Міжнародного конкурсу з української мови ім. П. Яцика

Клас	Прізвище та ім'я учня	Місце
5	Іванова М.	1
6	Стадник А.	1
8	Кізіль В.	2
9	Чупахін М.	2
10	Зубанова М.	2
11	Мунтян Л.	3

Результати участі учнів ліцею у конкурсі ім. Т. Г.Шевченка є такими: Стадник А. – 1 місце у 2 турі,1 місце у 3 турі заочному та очному, стала

учасницею 4 республіканського етапу, нагороджена грамотою та грошовою премією. Учениця 8 класу Кізіль В. здобула 1 місце у 2 турі, 1 місце в заочному та 4 місце в очному турі Всеукраїнського конкурсу ім. Т. Г. Шевченка.

Під час карантину 30 учнів школи взяли участь у Всеукраїнській інтернет-олімпіаді з української мови та літератури. За підсумками олімпіади 10 учнів стали переможцями та отримали такі нагородження: дипломи І ступеня – 3, дипломи ІІ ступеня – 4, дипломи 3 ступеня – 3.

У Міжнародному освітньому конкурсі «ОЛІМПІС 2020 – Весняна сесія» взяли участь 54 учні ліцею, із яких 21 учень отримали дипломи переможців: І ступеня – 1, ІІ ступеня – 7, ІІІ ступеня – 13.

Важливе місце у роботі із обдарованими учнями посідає участь у роботі Малої Академії наук «Дніпро». Учениця Кавун Юлія брала участь у секції «Медицина» й отримала диплом учасника (керівник Кучеренко Т. М.). Необхідно продовжувати працювати над створенням умов для саморозвитку здібних й обдарованих учнів.

Керуючись наказом МОН України від 01.10.2010 р. № 912 «Про затвердження концепції розвитку інклюзивного навчання», постановами Кабінету Міністрів України від 21.08.2013 р. № 607 «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти для дітей з освітніми потребами» та від 15.08.2011 р. № 872 «Про затвердження порядку організації інклюзивного навчання в загальноосвітніх навчальних закладах», листом МОН № 1/9-384 від 18.05.2012 р. «Про організацію інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах», витягом із протоколу засідання обласної психолого-медико-педагогічної конференції від 19.06.2017 р. № 510-б та із метою реалізації прав дітей із особливими освітніми потребами на освіту, їх соціалізацію та інтеграцію у суспільство створено клас із інклюзивною формою навчання для двох учнів. Розроблено індивідуальні навчальні плани на основі типових навчальних планів початкової школи, із урахуванням потреб і особливостей психофізичного розвитку, індивідуальну програму розвитку (ІПР)

дитини із метою визначення конкретних навчальних підходів до її навчання. Для розробки ІПР залучалися також батьки.

Протягом навчального року учні залучалися до позакласних і позашкільних заходів із урахуванням їх інтересів, нахилів, здібностей, побажань, індивідуальних особливостей навчально-пізнавальної діяльності та стану їх здоров'я. За період навчання у 3 класі із інклюзивною формою навчання Луценко Богдан засвоїв навчальний матеріал, але потребує допомоги учителя, навідних питань, опори на наочний матеріал.

У ліцеї триває робота зі створення умов для навчання дітей із особливими освітніми потребами: адміністрація закладу освіти, учителі пройшли відповідне підвищення кваліфікації; побудовано пандус на вході до будівлі закладу освіти. Надалі необхідно працювати над удосконаленням методики роботи в інклюзивному просторі, створення відповідного освітнього середовища.

За результатами зовнішнього незалежного оцінювання випускники ліцею отримують бали із державної підсумкової атестації. Результати державної підсумкової атестації випускників Синельниківського ліцею № 4 у за підсумками 2020–2021 н. р. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати державної підсумкової атестації випускників Синельниківського ліцею № 4 за підсумками 2020–2021 н. р.

Навчальний предмет	К-сть учнів	Рівень навчальний досягнень				Якість знань %
		Початковий	Середній	Достатній	Високий	
Українська мова	21	1	7	10	3	62
Історія України	12	-	4	5	3	67
Математика	9	-	7	2	-	29
Англійська мова	9	-	3	4	2	67
Біологія	8	-	3	5	-	63
Географія	2	-	-	2	-	100
Хімія	2	-	-	2	-	100

Із метою виявлення підтримки обдарованої учнівської молоді, залучення її до наукових досліджень і створення умов для самореалізації творчої

особистості забезпечується участь учнів у І-му (районному) етапі Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів – членів МАН України.

Вважаємо за необхідне продовжувати інформаційно-роз'яснювальну роботу із мешканцями території обслуговування щодо порядку подання відповідних документів для відкриття 10-х, 11-х (12-х) класів, організацію поглибленого вивчення окремих предметів у старшій школі (до 2024 року), забезпечення дотримання нормативних вимог щодо кількості учнів у класах.

У рамках методичної роботи у 2020–2021 н. р. було проведено такі заходи: круглий стіл «Психолого-педагогічні методи виховання соціально успішної особистості», методичні наради «Використання інноваційних технологій проблемно-ситуативного навчання для розвитку соціальної компетентності учнів на засадах випереджаючої освіти» та «Від творчого учителя-експериментатора до творчого соціально-адаптованого учня», а також ділова гра «Педагогічні інновації: сутність і практична самореалізація».

У березні 2021 р. проведено тиждень педагогічної майстерності, метою якого було ознайомлення із реалізацією концепції творчої соціально-успішної особистості у роботі учителя-словесника. Використання інноваційних методів і прийомів навчання, обмін досвідом щодо використання інтерактивних технологій проблемного навчання й ситуативного моделювання.

Педагоги закладу взяли участь у психолого-педагогічному семінарі «Креативний потенціал учителя», Всеукраїнській науково-практичній конференції «Філософія, теорія та практика випереджаючої освіти для сталого розвитку», а також у конференціях, спрямованих на підвищення науково-методичного рівня учителів.

Освітній процес у Синельниківському ліцеї № 4 забезпечують педагогічні працівники, більшість із яких має великий досвід роботи, педагогічне надбання. Щорічно заклад освіти поповнюється молодими фахівцями. Адміністрація проводить роботу із учителями-початківцями, організовуючи наставництво, індивідуальні методичні консультації.

Практичний педагогічний досвід роботи колективу обумовлює високий рівень працездатності, що є головною умовою реалізації державної політики в галузі освіти й упровадження інновацій.

Адміністрація закладу освіти активно залучає членів резерву керівного складу до участі у контрольно-аналітичній діяльності відповідно до річного плану атестації учителів, проведення контрольних робіт за завданням адміністрації, моніторингу освітнього процесу.

Робота, що проводиться із кадровим резервом, сприяє прозорості, стимулює бажання учителів займатися управлінською діяльністю.

Досвідом власної роботи учителі діляться із колегами. Творчі напрацювання, матеріали із досвіду роботи накопичують на власних блогах і сайтах такі учителі: Свистільник Л. П., Кучеренко Т. М., Єрмоленко М. Г., Стороженко М. Р., Кушерець А. Р., Писарєва Л. П., Донченко В. А., Рубан О. І., Гаврилова Т. О., Волошина В. І., Бондаренко С. В., Корецька С. Д.

На базі ліцею було проведено міський семінар для учителів із предмету «Захист України».

Щороку організовується робота бюджетних гуртків і гуртків на громадських засадах, яка спрямована на створення умов для формування соціальних, громадянських, здоров’язберігаючих компетентностей.

Відповідно до Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти, статті 9 Закону України «Про освіту» та рішення педагогічної ради у закладі визначено інституційну форму здобуття загальної середньої освіти (очну, денну). Ураховуючи вимоги Положення про індивідуальну форму здобуття загальної середньої освіти, у закладі освіти створено умови для організації індивідуальної форми здобуття загальної середньої освіти: сімейна (домашня), педагогічний патронаж, а також відповідно до вимог Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти організовується освітній процес із використанням технологій дистанційного навчання.

Технологія дистанційного навчання використовується у разі потреби підчас організації здобуття освіти за різними інституційними формами (очною (денною), сімейною (домашньою), педагогічним патронажем.

У статті 42 Закону України «Про освіту» визначено дотримання академічної доброчесності із метою забезпечення довіри до результатів навчання [1]. Дотримання академічної доброчесності передбачене як педагогами, так і здобувачами освіти. Спільною стала робота учасників освітнього процесу щодо запобігання виникненню порушень академічної доброчесності: плагіату, фальсифікації, списуванню, обману, хабарництву, необ'єктивності оцінювання.

У подальшому цей напрям роботи потребує удосконалення, а саме забезпечення виконання і дотримання норм про авторське право й суміжні права, надання достовірної інформації про результати власної педагогічної(навчальної) діяльності, об'єктивне оцінювання результатів навчання.

Педагоги Синельниківського ліцею № 4 дотримуються педагогічної етики, поважають гідність, права та свободи усіх учасників освітнього процесу, приділяють увагу самоосвіті,підвищенню кваліфікації. Місце проходження підвищення кваліфікації педагоги обирають за бажанням. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється відповідно до перспективного плану та щорічного планування кваліфікації, затвердженого рішенням педагогічної ради [28].

Атестація педагогічних працівників здійснюється відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників, чинного законодавства України, унаслідок чого проводиться усебічне та комплексне оцінювання.

Педагогічний колектив працює над підвищенням мотивації здобувачів освіти, особливо старшокласників, до навчання, їх якісної підготовки до державної підсумкової атестації у формі зовнішнього незалежного оцінювання, правильного обрання ними майбутньої професії.

2.4 Оцінка якості надання освітніх послуг у Синельниківському ліцеї № 4 за методикою SERVQUAL

Для оцінювання якості надання освітніх послуг у Синельниківському ліцеї № 4 використаємо методику SERVQUAL (Service Quality – якість сервісу).

Методика базується на двох анкетах «Сприйняття» і «Очікування» для вимірювання очікувань споживачів освітніх послуг і їх сприйняття якості отриманої послуги.

Усі питання в анкетах згруповані у блоки відповідно до п’яти показників якості [29]:

1) tangibles (матеріальність) – усі матеріальні об’єкти, які використовуються у процесі надання послуги (обладнання, зовнішній вигляд приміщень, друковані матеріали тощо);

2) reliability (надійність) – здатність надати обіцяну послугу;

3) responsiveness (чуйність) – готовність персоналу організації допомогти споживачам щодо надання послуги;

4) assurance (переконливість) – компетентність персоналу й звідси – довіра клієнтів до організації;

5) empathy (співчуття) – ступінь індивідуальної уваги до клієнтів.

У анкетах питання представлені у вигляді шкали Лайкерта, за допомогою якої визначається ступінь згоди або незгоди із запропонованим висловленням (від «абсолютно не згоден» до «абсолютно згоден»). Анкета оцінювання якості навчання у Синельниківському ліцеї № 4 за методикою SERVQUAL наведена у додатку В.

Для кожного показника якості обслуговування на основі інформації, яка отримана за результатами опитування споживачів освітніх послуг, розраховується коефіцієнт якості як різниця між сприйнятим і очікуваним рівнем якості наданої послуги. Із отриманих значень визначають середній показник – загальний індекс SQI – із урахуванням пріоритетності для споживачів оцінюваних показників якості послуги.

Методика SERVQUAL є універсальним інструментом оцінки якості обслуговування із точки зору споживачів послуги. Оскільки заклад освіти надає освітні послуги, то вважаємо за доцільне використання цього інструменту для оцінювання задоволення учнями якістю навчання, що безпосередньо впливає на рівень якості освіти закладу.

Показники якості надання освітніх послуг за методикою SERVQUAL і їх критерії наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники якості надання освітніх послуг за методикою SERVQUAL

№	Показник якості	Критерії
1	Матеріальність	Зовнішній вигляд корпусу та території ліцею; інтер'єр і обладнання навчальних аудиторій; вільний Wi-Fi на території ліцею; сучасні комп'ютерні класи та мультимедійні аудиторії; інформаційне забезпечення освітнього процесу.
2	Надійність	Виконання обіцянок щодо надання освітніх послуг у визначений термін (навіть в умовах пандемії); надання якісних освітніх послуг із підготовки випускників; забезпеченість базами щодо профілю; співпраця із ЗВО; гарантія подальшого навчання.
3	Чуйність	Швидке реагування на прохання (запити) учнів; довіра та розуміння із боку педагогічного колективу; готовність допомогти учням у будь-якій ситуації; активна робота класних керівників тощо.
4	Переконливість	Висока репутація закладу освіти; наявність предметних гуртків; дисциплінованість та ввічливість співробітників, поважне ставлення до учнів тощо.
5	Співчуття	Індивідуальний підхід до кожного учня під час вирішення його проблем; орієнтація на потреби учнів; зручний графік навчання для учнів тощо.

Для діагностики іміджу Синельниківського ліцею № 4 за методикою SERVQUAL необхідно визначити оцінки очікування E_{g_k} та сприйняття P_{g_k} якості освітньої послуги споживачами освітніх послуг за кожним критерієм g_k показника якості k ($k = 1,2,...,5$). Оцінки очікування E_{g_k} та сприйняття P_{g_k} якості освітньої послуги визначаються за формулами:

$$E_{g_k} = \frac{1}{S} \sum_{i=1}^{S} m^E \, g_{k(i)} \qquad (2.1)$$

$$P_{g_k} = \frac{1}{S} \sum_{i=1}^{S} m^P \, g_{k(i)}$$

де E_{g_k} – рівень очікування якості освітньої послуги споживачами;

P_{g_k} – рівень сприйняття якості освітньої послуги споживачами;

i – номер респондента, що брав участь у опитуванні ($i = 1, ..., s$);

s – загальна кількість учнів, що брали участь у опитуванні;

$m^E{}_{g_k(i)}$ – очікувана оцінка якості освітньої послуги, яка виставлена i учнем за критерієм g_k;

$m^P{}_{g_k(i)}$ – оцінка сприйняття якості освітньої послуги, яка виставлена i учнем за критерієм g_k;

g_k – критерій k-го показника якості ($g_k = 1, ..., h_k$).

Оцінка очікуваної якості E_k та сприйнятої якості P_k освітньої послуги учнями закладу освіти за кожним показником якості k ($k = 1,2,..., 5$) розраховують за формулами:

$$E_k = \frac{1}{h_k} \sum_{g_k=1}^{h_k} E_{g_k} \qquad (2.2)$$

$$P_k = \frac{1}{h_k} \sum_{g_k=1}^{h_k} P_{g_k}$$

де h_k – кількість критеріїв для k-го параметру якості.

Оцінка рівня задоволення учнів якістю навчання у Синельниківському ліцеї № 4 визначається або коефіцієнтами якості Q_{g_k} для кожного окремого критерію g_k ($g_k = 1, ..., h_k$) показника якості k ($k = 1,2,..., 5$), або узагальненими коефіцієнтами якості Q_k для кожного k-го показника якості за формулами:

$$Q_{g_k} = P_{g_k} - E_{g_k} \quad (2.3)$$

$$Q_k = P_k - E_k \quad (2.4)$$

Оцінки якості освітньої послуги учнями за допомогою методики SERVQUAL можна пояснити таким чином:

1. Якщо коефіцієнт якості для будь-якого показника якості дорівнює нулю ($Q_{g_k} = 0$ або $Q_k = 0$), то рівень очікування якості та рівень сприйняття фактичної якості за цим показником співпадають.

2. Від'ємні значення коефіцієнтів якості ($Q_{g_k} < 0$ або $Q_k < 0$) вказують на те, що рівень очікування якості освітньої послуги перевищує рівень сприйняття.

3. Додатні значення коефіцієнтів якості ($Q_{g_k} > 0$ або $Q_k > 0$) означають, що сприйняття фактичної якості навчання є вищим за рівень очікування.

Якщо коефіцієнти якості є нульовими або додатними, то вони вважаються успішними; від'ємні коефіцієнти, які наближуються до нуля, вважаються задовільними, а від'ємні коефіцієнти, які суттєво відрізняються від нуля, – незадовільними.

Визначення коефіцієнтів якості навчання відносно очікувань учнів і ідеальної оцінки очікувань можна здійснити за формулами:

$$Q_1 = \frac{E-P}{E} \cdot 100\% \quad (2.5)$$

$$Q_2 = \frac{Q_{max}-P}{Q_{max}} \cdot 100\% \quad (2.6)$$

де Q_1 – коефіцієнт якості послуги відносно очікувань;

Q_2 – коефіцієнт якості послуги відносно ідеалу;

E – середня оцінка очікуваного рівня якості за усіма показниками;

P – середня оцінка сприйнятого рівня якості за усіма показниками;

Q_{max} – максимальна оцінка очікувань якості навчання.

Чим меншим є значення коефіцієнтів Q_1 і Q_2, тим вищою є якість освітніх послуг.

За допомогою методики SERVQUAL визначено якість навчання у Синельниківському ліцеї № 4. Опитування здійснювалося серед учнів старших класів. Учням було запропоновано здійснити оцінювання якості навчання за 17 критеріями якості, які наведені у таблиці 2.8, використовуючи 7-бальну шкалу оцінювання. Анкета оцінювання якості навчання у Синельниківському ліцеї № 4 за методикою SERVQUAL наведена у додатку В.

Таблиця 2.8 – Критерії оцінки якості навчання
у Синельниківському ліцеї № 4 за методикою SERVQUAL

№	Критерій якості надання освітньої послуги
Матеріальність (відчутність)	
1	М1. Зовнішній вигляд корпусу та території ліцею
2	М2. Інтер'єр та обладнання навчальних аудиторій
3	М3. Сучасні комп'ютерні класи та мультимедійні аудиторії
4	М4. Вільний Wi-Fi на території ліцею
Надійність	
5	Н5. Виконання обіцянок щодо надання освітніх послуг в умовах пандемії
6	Н6. Надання якісних освітніх послуг із підготовки випускників
7	Н7. Забезпеченість базами щодо профілю; співпраця із ЗВО
8	Н8. Гарантія подальшого навчання
Чуйність	
9	Ч9. Швидке реагування адміністрації ліцею на запити споживачів
10	Ч10. Довіра та розуміння із боку педагогічного колективу
11	Ч11. Готовність допомогти учням у будь-якій ситуації
Переконливість	
12	П12. Висока репутація ліцею
13	П13. Наявність предметних гуртків
14	П14. Дисциплінованість та ввічливість співробітників, поважне ставлення до учнів
Співчуття	
15	С15. Індивідуальний підхід до кожного учня під час вирішення його проблем
16	С16. Орієнтація на потреби учнів
17	С17. Зручний графік навчання для учнів

Використовуючи формули 2.1 і 2.3, було визначено оцінку очікуваної якості навчання та оцінку сприйняття освітньої послуги, а також коефіцієнти якості навчання у Синельниківському ліцеї № 4. Результати дослідження наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати оцінювання якості навчання у Синельниківському ліцеї № 4 за методикою SERVQUAL

Критерії якості	Очікування E_{gk}	Сприйняття P_{gk}	Коефіцієнт якості $Q_{gk} = P_{gk} - E_{gk}$	Важливість
Матеріальність (відчутність)				
М1. Зовнішній вигляд корпусу та території ліцею	6,38	4,11	–2,27	6,15
М2. Інтер'єр та обладнання навчальних аудиторій	6,29	4,66	–1,54	6,51
М3. Сучасні комп'ютерні класи та мультимедійні аудиторії	5,94	4,22	–1,72	6,95
М4. Вільний Wi-Fi на території ліцею	6,15	3,27	–2,88	7,00
Надійність				
Н5. Виконання обіцянок щодо надання освітніх послуг в умовах пандемії	6,35	4,67	–1,68	6,25
Н6. Надання якісних освітніх послуг із підготовки випускників	6,17	5,22	–0,95	6,75
Н7. Забезпеченість базами щодо профілю; співпраця із ЗВО	6,55	3,67	–2,88	6,47
Н8. Гарантія подальшого навчання	5,85	4,78	–1,07	6,90
Чуйність				
Ч9. Швидке реагування адміністрації ліцею на запити споживачів	6,54	5,22	–1,32	6,35
Ч10. Довіра та розуміння із боку педагогічного колективу	6,83	5,32	–1,51	6,93
Ч11. Готовність допомогти учням у будь-якій ситуації	6,47	5,33	–1,14	6,33
Переконливість				
П12. Висока репутація ліцею	6,55	6,33	–0,22	7,00
П13. Наявність предметних гуртків	6,48	2,56	–3,92	6,18
П14. Дисциплінованість та ввічливість співробітників, поважне ставлення до учнів	6,77	4,78	–1,99	7,00
Співчуття				
С15. Індивідуальний підхід до кожного учня під час вирішення його проблем	6,53	5,11	–1,42	6,94
С16. Орієнтація на потреби учнів	6,47	6,02	–0,45	6,45
С17. Зручний графік навчання для учнів	6,76	5,33	–1,43	6,88

Прийнятні результати оцінювання задоволення споживачів освітніх послуг за методикою SERVQUAL вважаються значення коефіцієнтів якості $Q_{gk} > -1$. Із таблиці 2.9 бачимо, що 3 критерії із 17, а саме критерії Н6, П12 і С16, задовольняють цій умові.

Велика розбіжність між очікуваною і сприйнятою якістю освітньої послуги спостерігається для критеріїв М1 (зовнішній вигляд корпусу та території ліцею), М4 (вільний Wi-Fi на території ліцею), Н7 (забезпеченість базами щодо профілю; співпраця із ЗВО), П13 (наявність предметних гуртків). Низька оцінка за цими критеріями якості навчання учнів у ліцеї викриває існуючі проблеми, що пов'язані із наявними ресурсами освітньої діяльності закладу, а саме матеріально-технічними, кадровими, а також соціальним потенціалом.

Адміністрації Синельниківського ліцею № 4 необхідно приділяти увагу розвитку високої академічної культури співробітників. Як бачимо із таблиці 2.9, усі критерії показника якості «чуйність», учні вважають важливими у процесі навчання, проте їх сприйнята якість виявилась дуже низькою. Причинами можуть бути відсутність готовності педагогічного персоналу закладу швидко вирішувати проблеми ліцеїстів, а також недостатнє розуміння із боку деяких педагогів, що навчання відбувається у XXI столітті із використанням сучасних інформаційних технологій; що необхідно змінювати методики та підходи до викладання навчального матеріалу, проведення уроків.

Учні зазначили важливість таких критеріїв: М3 (сучасні комп'ютерні класи та мультимедійні аудиторії), М4 (вільний Wi-Fi на території ліцею), Н6 (надання якісних освітніх послуг із підготовки випускників), Н8 (гарантія подальшого навчання), П12 (висока репутація ліцею), П14 (дисциплінованість та ввічливість співробітників, поважне ставлення до учнів), С15 (індивідуальний підхід до кожного студента під час вирішення його проблем) та С17 (зручний графік навчання для учнів).

У таблиці 2.10 представлені середні оцінки очікування та сприйняття освітньої послуги учнями ліцею.

Таблиця 2.10– Середні оцінки очікування та сприйняття освітньої послуги

Параметр якості	Середній рівень очікування за показником якості, E_k	Середній рівень сприйняття за показником якості, P_k
1. Матеріальність (відчутність)	6,19	4,07
2. Надійність	6,23	4,58
3. Чуйність	6,61	5,29
4. Переконливість	6,60	4,55
5. Співчуття	6,59	5,49
Середня оцінка за усіма параметрами	*E*=6,44	*P*=4,80

Коефіцієнти якості навчання відносно очікувань та відносно ідеалу були розраховані за формулами 2.3, 2.4.

Так, коефіцієнт якості навчання відносно очікувань дорівнює:

$$Q_1=(6,44-4,80)/6,44 \text{ x } 100\%=25,46\ \%.$$

Коефіцієнт якості навчання відносно ідеалу дорівнює:

$$Q_2=(7-4,80)/7 \text{ x } 100\%=31,43\ \%.$$

Коефіцієнти показують, що відхилення середнього рівня сприйняття якості навчання у Синельниківському ліцеї № 4 відносно до очікуваного та ідеального рівнів складає понад 20 %. Застосування методики SERVQUAL під час діагностування якості навчання у ліцеї виявило певні проблеми.

У зв’язку із цим важливою є робота педагогічного колективу закладу у напрямку ознайомлення учнів із нормами та цінностями ліцею, їх швидкої адаптації до умов життя, традицій ліцею; запобігання можливих негативних явищ у колективах класів, які можуть бути викликані або міжособистісними відносинами, або соціальними-економічними причинами.

Виходячи із проведеного дослідження, пропонуємо запровадити заходи, що сприятимуть, на нашу думку, налагодженню і покращенню взаємовідносин між учнями та учителями, а також позитивно впливатимуть на розвиток і навчання кожного учня, а саме:

– проведення між учителями ліцею конкурсів на визначення кращого класного керівника року, найкращого учителя року, педагога із креативним викладанням уроку, лідера серед ліцеїстів за успішністю тощо;

– організація спільних для учнів та педагогічного колективу культурно-виховних заходів: веб-квестів, коворкінгів тощо;

– розробка програм матеріального стимулювання творчої активності учнів.

Із метою впровадження змін у освітній і виховний процеси Синельниківського ліцею № 4, відповідно до зауважень і побажань ліцеїстів, можна запровадити опитування на тему «Якщо б я був директором Синельниківського ліцею № 4» як серед учнів, так і серед педагогічного колективу.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ «СИНЕЛЬНИКІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ № 4»

3.1 Розробка моделі проєктного менеджменту інноваційного розвитку закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4»

Основну ідею загальної освіти можна висловити тезою: не передавати учневі ті чи інші знання, а розвинути у нього бажання і здатність самостійно набувати способів пізнання. Це означає, що у педагогічній діяльності зміщується вектор із позиції «навчати» на вектор «навчати вчитися». Отже, пріоритетним має бути процес розвитку особистості, а не навчання.

У рамках розробки моделі проєктного менеджменту інноваційного розвитку закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4» визначимо основні положення педагогічної діяльності, які учитель має ураховувати під час організації освітнього процесу. На нашу думку, до складу сформованої педагогічної діяльності мають бути включені нові дії («що я робитиму по-новому?»), а саме:

1. Визначення нових професійних завдань у структурі професійної діяльності (Які нові професійні завдання стоять переді мною? Який курс урочної чи позаурочної діяльності я можу розробити відповідно до завдань системи освіти?).

2. Заміна однієї дії, прийому, методу, педагогічної технології іншими (Якими новими технологіями, методами, прийомами я маю опанувати як професійний працівник?).

3. Зміна мотиваційних установок чи надання їм нового сенсу (Навіщо змінюю структуру та технологію уроку, які нові результати хочу отримати?).

4. Зміна професійних самооцінок (Я дійсно усвідомлюю місію нового стандарту та можу її донести як професіонал до дітей, батьків, колег).

Вважаємо, що загальноосвітній навчальний заклад «Синельниківський ліцей № 4» має планувати свою діяльність на основі принципів випереджаючої освіти для сталого розвитку за напрямком «Інтегрування змісту випереджаючої освіти для сталого розвитку у навчально-виховний процес». Для реалізації визначеного напрямку пропонуємо модель організаційної структури проєктного менеджменту інноваційного розвитку закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4», що представлена на рисунку 3.1.

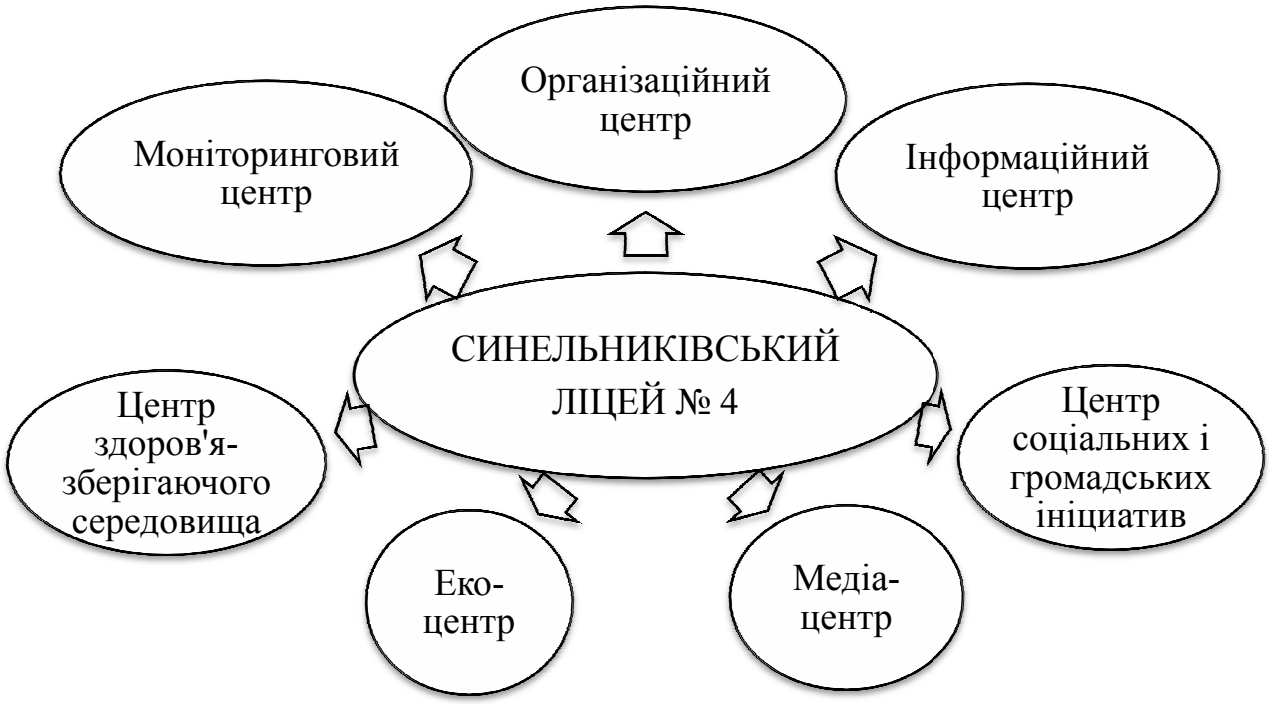

Рисунок 3.1 – Модель організаційної структури проєктного менеджменту інноваційного розвитку закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4»

Метою проєкту є досягнення нової якості освіти на основі синтезу принципів випереджаючої освіти для сталого розвитку освіти, спрямованої на комплексний і динамічний, світоглядний підхід, який обов’язково враховує соціальне навчання впродовж життя й активну участь у житті суспільства. Саме тому у представленій моделі тісно переплітаються економічні, соціальні, правові, духовні й екологічні складові.

Місією моніторингового центру має стати випереджальне відображення дійсності, передбачення очікуваного майбутнього на основі урахування динаміки прогнозованих явищ.

Основними видами діяльності моніторингового центру мають стати такі:

– проведення моніторингових досліджень дослідно-експериментальної діяльності із використанням індикаторів сталого розвитку освітнього середовища та індикаторів освіти для її сталого розвитку;

– аналіз стану освітнього процесу у ліцеї із метою виявлення протиріч у змісті та організації із урахуванням установлених потреб учнів, їх батьків і педагогів;

– проведення якісного моніторингу результатів упровадження ідей і принципів сталого розвитку освіти.

Діяльність організаційного центру має забезпечувати один із напрямів випереджаючої освіти з питань розвитку мислення і практичної діяльності, орієнтованих на стале майбутнє та відповідні смисложиттєві цінності та пріоритети.

Основними видами діяльності організаційного центру мають стати такі:

– організація навчально-виховної діяльності;

– інформаційно-аналітичне забезпечення ідей випереджаючої освіти;

– організація і проведення методичних заходів (педагогічних рад, семінарів, тренінгів, конференцій, майстер-класів тощо).

Діяльність інформаційного центру має бути спрямована на підвищення мотивації педагогів та учнів щодо зміни світоглядних орієнтацій відповідно принципів сталого розвитку освіти.

Основними видами діяльності інформаційного центру мають стати такі:

– надання педагогічним працівникам інформації щодо подій у сфері випереджаючої освіти для сталого її розвитку;

– проведення якісної просвітницької діяльності педагогічного колективу, батьків, громадських організацій;

– створення і поповнення «банку інформацій» із питань сталого розвитку освіти.

Діяльність еко-центру має бути спрямована на відновлення гармонії між людиною, природою і суспільством.

Основними видами діяльності еко-центру мають бути такі:

– інтеграція ідей сталого розвитку у зміст шкільних курсів із акцентом на еколого-економічні та еколого-соціальні знання;

– формування в учнів екологічно активної позиції для збереження довкілля: досягнення змін у поведінці, звичках і стилі повсякденного життя учнів;

– розробка алгоритму прищеплення навичок розумного та раціонального використання предметів споживання тощо.

Центр здоров'язберігаючого середовища передбачає формування здоров'язберігаючого простору закладу освіти.

Основними видами діяльності здоров'язберігаючого центру мають бути такі:

– моніторингові дослідження щодо формування в учнів екологічно активної позиції, прагнення діяти для збереження довкілля і досягнення сталого розвитку суспільства;

– підбір і використання ефективних форм, методів і методик;

– формування культури здоров'я школярів;

– впровадження здоров'язберігаючих і здоров'ярозвивальних технологій, які сприяють формуванню особистості, яка зацікавлена у збереженні власного здоров'я.

Діяльність медіа-центру має бути спрямована на включення учасників проєкту в інформаційні потоки суспільства.

Основними видами діяльності медіа-центру мають бути такі:

– створення єдиного інформаційного простору «школа–учитель–учень»;

– перехід на інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), запровадження «дистанційного навчання»;

– створення учнівських проєктів за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;

– формування медіаграмотності та медіакомпетентності в рамках випереджаючої освіти для сталого її розвитку.

Діяльність центру соціальних і громадянських ініціатив має бути спрямована на зменшення кількості конфліктів у шкільному просторі, створення єдиного поля громадянського виховання не тільки учнів, а й усіх учасників освітнього процесу школи.

Основними видами діяльності центру соціальних і громадянських ініціатив мають бути такі:

– розвиток емоційно-ціннісної компоненти громадянської культури особистості;

– здобуття учнями досвіду громадянських вчинків, основних громадянських умінь;

– усвідомлення взаємозалежності інтересів окремих людей і соціальних груп у суспільстві;

– усвідомлення абсолютної цінності прав і свобод людини;

– виховання прагнення брати участь в обговоренні та розв’язанні спільних проблем.

Для моніторингових досліджень вважаємо за необхідне проведення анкетування педагогічних працівників школи із метою з’ясування їхнього інтересу до проєкту,бажання взяти участь у дослідно-експериментальній, інноваційній роботі закладу освіти, а також для ознайомлення із основними питаннями сталого розвитку освіти й системного викладання «Уроків для сталого розвитку».

Педагогічна освітня діяльність має бути впроваджена через програму, відповідно до якої буде відбуватися плідна співпраця педагогічного колективу закладу, учнів і батьків.

Варіативна частина навчальних планів в рамках реалізації проєкту має бути представлена такими курсами: «Уроки для сталого розвитку. Школа друзів планети» (1-2 класи), «Уроки для стійкого розвитку. Моя щаслива планета» (3-4 класи), «Уроки для сталого розвитку» (8-9 класи), курси за вибором: «Родинні фінанси» (5 клас), «Фінансово-грамотний споживач» (6 клас), «Охорона тварин» (7 клас), «Екологія людини» (10 клас), «Вчимося бути громадянами» (11 клас).

Знання зі сталого розвитку діти отримають на уроках інваріантної складової навчального плану: літературному читанні, математиці, природознавстві, «Я у світі», «Я досліджую світ», основах здоров'я.

У рамках реалізації запропонованого проєкту мають бути утілені методи і форми організації наскрізного навчання через курси «Підприємливість і фінансова грамотність», «Реклама та її вплив на здоров'я людини»,у вивчення яких винесені питання користі та необхідності придбання предметів одягу, грамотного розподілу власних коштів і ролі реклами у споживанні.

Природничо-математичний цикл має бути представлений уроками з географії, математики, основ здоров'я із додаванням окремих питань, які стосуються сталого розвитку (наприклад, еколого-споживчої проблематики, демографії, енергоефективності, соціальної справедливості, толерантності тощо); а також інтегрованими уроками з аспектами освіти для сталого розвитку, які спрямовані на встановлення міжпредметних зв'язків, що сприяють формуванню в учнів цілісного, системного знання, актуалізації особистісного ставлення до питань, що розглядаються на уроці.

У зміст навчання нетрадиційних урочних форм, необхідно ввести уроки-роздуми, уроки-дискусії, проблемні семінари.

Суспільно-гуманітарні дисципліни у рамках проєкту необхідно проводити через інтегровані уроки, метою яких є формування соціальної активності школярів, усвідомлення учнями ідей сталого розвитку як нового типу еколого-економічного зростання, що задовольняє потреби усіх членів суспільства та умови збереження й відновлення природного середовища.

Через інтеграцію здійснюватиметься особистісно-зорієнтований підхід до навчання, оскільки учень має отримати змогу самому обирати «опорні» знання із різних предметів, систематизувати їх і узагальнювати, при цьому ідеї і методи із однієї галузі науки переносяться до іншої, а саме це покладено в основу творчого підходу до наукової діяльності людини у сучасних умовах. Завдяки цьому більш ефективно формується переконання, досягається усебічний розвиток особистості.

Усі наведені вище фактори створюють сприятливі умови для розвитку розумових здібностей та обдарованості учнів. А це врешті-решт сприяє підвищенню рівня якості знань учнів і становленню соціально-успішної особистості. Зміни, що відбуваються у сучасному суспільстві, вимагають переорієнтації системи шкільної освіти на формування в учнів життєвих компетентностей, які допоможуть їм зорієнтуватися у сучасному соціумі, інформаційному просторі, на ринку праці, навчатися, виконувати соціально-важливі завдання, реагувати на потреби часу.

Ініціатива інтеграції у позаурочній роботі спонукає до формування духовно-багатої особистості, виховання учнівської молоді у дусі найкращих людських цінностей.

Із метою формування життєвих компетенцій на основі розуміння основних законів екології та Концепції сталого розвитку необхідно запровадити загальношкільний соціальний проєкт «Від чистої душі – до чистої планети». Метою проекту є виховання екологічної свідомості громадянина України, громадянина світу, формування екологічної культури дітей, батьків, виховання почуття обов’язку та відповідальності за майбутнє.

Екологічна освіта має бути комплексною і включати в себе усі рівні освіти, у тому числі додаткову професійну освіту; екологічні знання мають поширюватися за допомогою macmedia та установ культури, спорту, туризму. Необхідним є формування в учнів екологічної культури, культури споживання, підвищення мотивації до гармонійного співіснування суспільства і природи.

Таким чином, освіта для стійкого розвитку охоплює екологічну, економічну та соціальну проблематику навчання і виховання під кутом зору формування нової системи ціннісних орієнтирів і моделей поведінки підростаючого покоління і суспільства загалом.

Реалізація педагогічним колективом Синельниківського ліцею № 4 запропонованого проєкту дозволить створити освітнє й виховне середовище для впровадження наскрізного навчання із елементами сталого розвитку в усіх класах. Запропонована модель ліцею сприятиме сталому розвитку й надасть можливість: створити інтегроване розвивальне освітнє середовище на засадах випереджаючої освіти та розширити можливості закладу освіти як ліцею сталого розвитку для формування соціально-адаптованого, конкурентоспроможного, громадсько-активного школяра.

3.2 Перспективні напрямки проєктної діяльності Синельниківського ліцею № 4

Із метою реалізації положень Конституції України, законодавчих актів у галузі освіти, Концепції «Нова українська школа», освіти на основі набуття життєвих навичок (ООЖН), створення умов для забезпечення доступу громадян до якісної освіти, удосконалення культурних і національних освітніх прав і запитів громадян, утвердження високого статусу педагогічних працівників у суспільстві у галузі освіти визначені такі завдання Синельниківського ліцею № 4:

– забезпечення самореалізації особистості у різних видах освітньої діяльності;

– створення індивідуальних проєктів самоосвіти педагогів закладу, залучення педагогів, учнів закладу до експериментальної діяльності за темою «Інтегрування змісту випереджаючої освіти для сталого розвитку у навчально-виховний процес»;

– формування нового педагогічного мислення (прагнення до постійного оновлення знань і творчого пошуку, зорієнтованого на особистість учня) за допомогою запровадження нетрадиційних форм і методів роботи із педагогічними кадрами;

– управління якістю освіти на основі інформаційних технологій та освітнього моніторингу;

– національно-патріотичне виховання;

– родинно-сімейне виховання;

– духовно-моральне виховання;

– спортивно-оздоровче виховання;

– екологічне виховання;

– інтелектуальний і естетично-культурний розвиток.

Пріоритетними напрямками роботи Синельниківського ліцею № 4 мають стати такі:

– організація роботи щодо здійснення науково-методичного супроводу реалізації Концепції «Нової української школи»;

– забезпечення виконання нового Державного стандарту початкової освіти, оновлених навчальних програм у базовій середній і профільній школі із метою підвищення професійної компетентності учителів;

– дотримання наступності між початковою, основною і старшою школою, ураховуючи психологічні особливості та рівень пізнавальної діяльності учнів різних вікових груп;

– виконання у повному обсязі ст. 5 Закону України «Про охорону дитинства»;

– підвищення рівня знань, умінь і навичок учнів шляхом удосконалення методів диференціації та індивідуалізації навчально-виховного процесу;

– удосконалення роботи із підготовки випускників до ЗНО, спрямувавши її на позитивний результат;

– упровадження освітніх педагогічних новацій для забезпечення компетентнісного підходу до освітнього процесу;

– поширення педагогічного досвіду через інноваційний освітній простір;

– забезпечення якісного допрофільного та профільного навчання учнів;

– формування навичок здорового способу життя.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Аналіз літератури дозволив збагатити та удосконалити теоретичні знання із питання впровадження технології проєктного менеджменту в управління інноваційним розвитком закладів освіти. Цим питанням займалися багато відомих науковців і освітян. Вони довели, що управлінська діяльність у галузі освіти потребує оптимізації і впровадження нововведень, що спрямовані на розвиток і підвищення якості та ефективності професійної діяльності керівників закладів освіти. Лише завдяки змінам у системі управління освітою можливий поштовх до розвитку інноваційної діяльності, впровадження індивідуального стилю управління і підвищення рівня культури прийдешніх поколінь.

Відповідно до мети та поставлених завдань у роботі було визначено сутність проєктного менеджменту та його значення в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти; надано характеристику технології проєктного менеджменту та механізму його впровадження в управлінську діяльність керівника закладу освіти; представлено характеристику організації і фінансово-економічного забезпечення проєктної діяльності у закладах освіти; здійснено оцінку сучасного стану та тенденцій розвитку закладів освіти України; досліджено практику впровадження технології проєктного менеджменту у закладах освіти України; проаналізовано діяльність Синельниківського ліцею № 4; розроблено модель проєктного менеджменту інноваційного розвитку закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4»; визначено перспективні напрямки проєктної діяльності Синельниківського ліцею № 4.

У роботі визначено сутність проєктного менеджменту. Було з’ясовано, що проєктний менеджмент дозволяє перетворити процес управління застарілої форми у діяльність із вибудовування технологічного алгоритму розробки та реалізації освітнього процесу. Ефективність конкретного проєкту досягається

завдяки поєднанню найсучасніших наукових знань із практичними навичками та застосуванням інноваційних технологій.

З’ясовано, що проєктний менеджмент має важливе значення в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти. Керівники успішних закладів освіти ефективно використовують технологію проєктного менеджменту для життєдіяльності закладу як проєктно-орієнтованого на формування конкурентоспроможного випускника. Саме технологія проєктного менеджменту є відповіддю на виклики сьогодення, а володіння нею керівником закладу освіти сприятиме сталому розвитку людського капіталу України.

Досліджено механізм впровадження технології проєктного менеджменту, який полягає у потребі перетворення процесу управління зі спонтанної діяльності, що не контролюється, у діяльність із вибудовування технологічного алгоритму розробки та реалізації процесу. Це дозволить реалізувати ідею або вирішити питання із найбільш оптимальним використанням ресурсів і найменшими ризиками, пов’язаними із невизначеностями під час вирішення питань і реалізації інноваційних ідей.

Відзначено важливість організації та фінансово-економічного забезпечення проєктної діяльності у закладах освіти із метою задоволення потреб у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проєкту.

Проаналізовано сучасний стан освіти в Україні. Було з’ясовано, що він не відповідає викликам сьогодення. Існує багато причин, що негативно впливають на розвиток закладів освіти й освіти в цілому. Успіх закладів освіти залежить від рівня соціально-економічного розвитку країни, обсягів фінансування освіти, кваліфікації викладачів та ін.

Аналіз сучасного стану освіти показав, що освітні проєкти стають дедалі все більш популярними у закладах освіти і надають можливість реалізувати ідеї розвитку цілісної особистості.

Надано характеристику освітньої діяльності Синельниківського ліцею № 4. Заклад працює у напрямку створення умов для саморозвитку учнівського та педагогічного колективу, прийняття оптимальних управлінських рішень.

Проведено оцінювання якості надання освітніх послуг у Синельниківському ліцеї № 4. Було визначено різницю між очікуваною і сприйнятою якістю освітньої послуги. Низька оцінка якості навчання учнів у ліцеї викриває існуючі проблеми, що пов’язані із наявними ресурсами освітньої діяльності, зокрема матеріально-технічними та кадровими. Вважаємо, що необхідно робити акцент на розвиток високої академічної культури співробітників. Визначено причини готовності педагогічного персоналу закладу швидко вирішувати питання ліцеїстів. Вважаємо, що необхідно змінювати методики та підходи до викладання навчального матеріалу та проведення уроків.

У роботі розроблено модель впровадження технології проєктного менеджменту в управління інноваційним розвитком закладу освіти «Синельниківський ліцей № 4» та визначені перспективні напрямки проєктної діяльності ліцею.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Голос України*, 2017. 27 вересня. № 178–179. С. 10–22. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/conv#Text (дата звернення 24.05.2021).
2. Научно-методические материалы участников регионального проекта. URL: http://www.gy3.ru/files/pdf/CMK-ISO/Proektnoe-upravlenie-lidera-OO-CMK.pdf (дата звернення 24.05.2021).
3. Білий В. Проектний менеджмент у контексті НУШ. URL: https://lb.ua/blog/volodymyr_biely/407112_poektniy_menedzhment_konteksti_nush.html (дата звернення 24.05.2021).
4. Проєктний менеджмент. URL: https://pererislyanska-gromada.gov.ua/proektnij-menedzhment-upravlinnya-proektami-1532185544/ (дата звернення 24.05.2021).
5. Тройственная ограниченность. Википедия : материалы интернет-ресурса. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/wiki/Тройственная_ограниченность (дата обращения 17.06.2021).
6. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление : учебник для вузов. 3-е изд. Москва : Омега-Л, 2008. 464 с.
7. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2004. 432 с.
8. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія / за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ : КНеУ, 2014. 445 с.
9. Інноваційний тип розвитку. Вікіпедія : матеріали інтернет-ресурсу. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку (дата звернення 17.06.2021).
10. Борова Т. А., Єльникова Г. В., Рябова З. В. Адаптивне управління: міжгалузеві зв’язки, науково-прикладний аспект : колективна монографія. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.

11. Проєктний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України : навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проєктами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / Єрмоленко А. Б., Махиня Т. А., Олійник В., Рябов З. В., Фрех Ф. Київ : НАПН України, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2017. 118 с.
12. Деренська Я. М. Управління проєктами у схемах : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ «Золоті сторінки», 2011. 229 с.
13. Махиня Т. А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта,* 2015. № 3 (27). URL: www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641 (дата звернення 24.08.2021).
14. Енциклопедія освіти. Академія педагогічних наук України ; гол. ред. Кремень В. Г. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 684 с.
15. Фрех Ф. Проєктний менеджмент 2. Херсон, 2014 (вересень). С. 7.
16. Алейнікова О. В. Управління проєктами: вітчизняний і зарубіжний досвід. Запоріжжя :ЗДІА, 2017. С. 131–135.
17. Поняття проєкту. URL: library.if.ua/book/134/9063.html (дата звернення 24.08.2021).
18. Сутність проєктного підходу до управління організацією. URL: pidruchniki.com/19610401/menedzhment/upravlinnya_proektam (дата звернення 24.08.2021).
19. Newton R. The Project Manger’s Book of Checklists. Everything you need to complete a project successfully, smoothly and on time. Harlow : Pearson, 2008. 230 p.
20. Антипіна Г. А. Проєктне управління як фактор успішної діяльності навчального закладу. Усинськ, 2013. 83 с.
21. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

22. Система освіти України. Ч. 2. URL: https://buki.com.ua/blogs/Systema-obrazovanyya-Ukrayny-chast-vtoraya/ (дата звернення 24.09.2021).
23. Роль інновацій у вирішенні глобальних проблем на Конференції міністрів в рамках СОТ : виступ генерального директора ВОІВ. URL: http://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2009/ article_0052.htm. (дата звернення 03.10.2021).
24. Педагогічна майстерність: хрестоматія : навч. посіб. / Базилевич Н. Г., Зязюн І. А., Ткаченко А. В. та ін. ; за ред. Зязюн І. А. Миколаїв : СПД Богданова А. М., 2008. 462 с.
25. Інноваційна діяльність та освітні проєкти. URL: https://imzo.gov.ua/osvitni-proekti/ (дата звернення 24.10.2021).
26. Концепція «Нова українська школа». Міністерство освіти і науки України: офіційний сайт. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna% 20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf (дата звернення 24.10.2021).
27. Про повну загальну середню освіту : Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення 24.10.2021).
28. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 р. № 800 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text (дата звернення 24.10.2021).
29. Лапигін Ю. Н. Управління проєктами: від планування до оцінки ефективності. Москва : Омега-Л, 2009. 252 с.
30. Про затвердження Державного стандарту початкової освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2018 р. № 87 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 24.07.2019 р. № 688). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text (дата звернення 24.10.2021).
31. Гордон Дж., Гревцов П., Локір К. Управління проєктами, ступені вищої майстерності. Мінськ : Паблишер, 2008. 352 с.

32. Демидов В. К., Зацерковний В. І., Тішаєв І. В. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
33. Жаліла Я. А. Проєкти для України : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2013. 57 с. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/1111/ (дата звернення 24.10.2021).
34. Життя, педагогічна і громадська діяльність Макаренка А. С. URL: https://pidru4niki.com/10650913/pedagogika/zhittya_pedagogichna_gromadska_diyalnist_makarenka (дата звернення 24.10.2021).
35. Про охорону дитинства : Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020 (дата звернення 24.10.2021).
36. Казин Ф. А., Макарченко М. А., Тихомирова О. Г. Сучасні технології ініціювання, розробки та управління проєктами в вузі : навчально-методичний посібник. Київ : Університет ИТМО, 2016. 147 с.
37. Конституція України. Президент України : офіційний сайт. URL: https://www.president.gov.ua/documents/constitution (дата звернення 02.11.2021).
38. Концепція «Освіта на основі набуття життєвих навичок (ООЖН)». URL: https://school2barvincom.klasna.com/uk/site/osvita-na-osnovi-nabuttya.html (дата звернення 02.11.2021).
39. Корягін М. В., Чік М. Ю. Основи наукових досліджень : навч. посібник. Київ : Алерта, 2019. 492 с.
40. Про організацію інклюзивного навчання у загальноосвітніх навчальних закладах : лист МОН України № 1/9-384 від 18.05.2012 року. URL: http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/29627/ (дата звернення 02.11.2021).
41. Локк Д. Основи управління проєктами. Київ : HIPPO, 2004. 253 с.
42. Про затвердження концепції розвитку інклюзивного навчання : наказ МОН України від 01.10.2010 року № 912. URL: https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-kontseptsii-rozvitku-inklyuzivnogo-navchannya (дата звернення 02.11.2021).

43. Національні проєкти в стратегії економічної модернізації України. URL: https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/nacionalni-proekti-u-strategii-ekonomichnoi-modernizacii-ukraini (дата звернення 02.11.2021).
44. Національна стратегія створення безпечного та здорового середовища у Новій українській школі ; схвалена Указом Президента України від 25 травня 2020 року № 195/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020 (дата звернення 02.11.2021).
45. Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами України : офіційний веб-сайт. URL: http://www.ukrproject.gov.ua/ (дата звернення 02.11.2021).
46. Української асоціації управління проєктами : офіційний веб-сайт. URL: http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian (дата звернення 02.11.2021).
47. Сущенко А. В. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. Запоріжжя : КПУ, 2019. Вип. 63. Т. 1. 162 с.
48. Пихтіна Н. П. Основи наукових досліджень : навч.-метод. посібник. Київ : КНТ, 2019. 200 с.
49. Про затвердження порядку організації інклюзивного навчання в загальноосвітніх навчальних закладах : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.08.2011 року № 872. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-2011-%D0%BF#Text (дата звернення 02.11.2021).
50. Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти для дітей з освітніми потребами : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2013 року № 607. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/607-2013-%D0%BF#Text (дата звернення 14.11.2021).
51. Приймак В. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2008. 240 с.
52. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року № 70/1. URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU15167 (дата звернення 14.11.2021).

53. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 липня 2018 р. № 530-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-2018-%D1%80#Text (дата звернення 14.11.2021).
54. Дубічинський В. В. Сучасний тлумачний словник української мови: 50 000 слів. Харків : ВД «Школа», 2006. 632 с.
55. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722. URL: https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825 (дата звернення 14.11.2021).
56. Приймак В. Управління проектами : навчальний посібник ; 2-ге вид. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2011. 420 с.
57. Ньютон Р. Управління проєктами від А до Я. М. Москва : Паблішер, 2014. 192 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПРИКЛАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Таблиця А.1 – Проєкт створення бібліотечно-інформаційної системи «Шкільна електронна бібліотека «ШБІЦ-інфо» [25]

Назва проєкту	Бібліотечно-інформаційна система «Шкільна електронна бібліотека «ШБІЦ-інфо»
Мета проєкту	Вирішення проблеми інформаційного забезпечення школи через оснащення шкільної бібліотеки необхідними засобами та сучасними інструментами інформаційної обробки шляхом налагодження на новій основі бібліотечно-інформаційного обслуговування усіх учасників навчально-виховного процесу.

Таблиця А.2 – Проєкт створення психологічної служби у системі освіти України [25]

Назва проєкту	Створення психологічної служби у системі освіти України
Мета проєкту	Забезпечення своєчасного та систематичного вивчення психофізичного розвитку особистості, мотивів її поведінки та діяльності із урахуванням вікових, інтелектуальних, фізичних, статевих й інших індивідуальних особливостей, сприяння формуванню умов для саморозвитку та самовиховання, виконанню освітніх і виховних завдань закладів освіти.
Стисла характеристика проєкту	Інноваційна діяльність психологічної служби забезпечує розвиток особистісного, інтелектуального та професійного потенціалу суспільства. Психологічна служба системи освіти України – важлива частина цілісної системи освіти, яка поєднує у собі науковий, прикладний, практичний та організаційний аспекти. Відповідно до Концепції «Нова українська школа», де значну роль відведено висококваліфікованим психологам і соціальним педагогам у формуванні та вихованні кожної дитини, гідного громадянина – патріота України, недостатньо лише отримати знання – необхідно навчитися ефективно користуватися ними впродовж життя.

Продовження додатку А

Таблиця А.3 – Проєкт «STEM-освіта» [25]

Назва проєкту	STEM-освіта
Мета проєкту	Розробка та впровадження низки курсів/програм навчання, які готують учнів до успішного працевлаштування, до освіти після школи, що вимагає різних і більш технічно складних навичок, зокрема із застосуванням математичних знань і наукових понять.
Стисла характеристика проєкту	STEM-освіта – це напрям в освіті, за якого у навчальних програмах посилюється природничо-науковий компонент разом із інноваційними технологіями. Технології використовують навіть у вивченні творчих, мистецьких дисциплін. Наприклад, за кордоном музикантів навчають не лише музикувати, але й використовувати комп'ютерні програми для створення музичних творів. Чому STEM-освіта так актуальна? Стрімка еволюція технологій призводить до того, що незабаром найбільш популярними та перспективними на планеті фахівцями стануть програмісти, ІТ-фахівці, інженери, професіонали у галузі високих технологій і т. д. У віддаленому майбутньому з'являться професії, про які зараз навіть уявити важко, усі вони будуть пов'язані із технологіями і високо технологічним виробництвом на стику із природничими науками. Особливо будуть затребувані фахівці біо- та нано-технологій. У STEM-освіті активно розвивається креативний напрямок, що включає творчі та художні дисципліни (промисловий дизайн, архітектура та індустріальна естетика тощо). Оскільки майбутнє, що засноване виключно на науці, навряд чи когось зацікавить. Але майбутнє, яке утілює синтез науки та мистецтва, хвилює нас уже зараз. Саме тому вже сьогодні потрібно думати, як виховати кращих представників майбутнього. Впровадження STEM-освіти змінить економіку нашої країни, зробить її більш інноваційною і конкурентоспроможною. Адже за деякими даними залучення лише 1 % населення до STEM-професій підвищує ВВП країни на 50 млрд. дол. А потреби у STEM-фахівцях зростають у 2 рази швидше, ніж в інших професіях, оскільки STEM розвиває здібності людини до дослідницької, аналітичної роботи, експериментування й критичного мислення.

Продовження додатку А

Таблиця А.4 – Дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва» [25]

Назва проєкту	Дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва»
Мета проєкту	Обґрунтування значення бізнес-освіти для стабілізації економіки та механізму її реалізації в умовах глобалізації світового освітнього простору.
Завдання проєкту	– здійснити системний аналіз вітчизняної і зарубіжної наукової літератури, нормативних документів за темою дослідження; – визначити існуючі моделі бізнес-освіти, дослідити їхні характеристики та ефективність застосування в умовах глобалізації світового освітнього простору; – здійснити аналіз розвитку бізнес-освіти за кордоном; – розкрити економічне значення бізнес-освіти в умовах трансформації національної економіки; – запропонувати напрямки розвитку та поліпшення управління галуззю бізнес-освіти в Україні; – обґрунтувати модель формування бізнес-знань за допомогою освіти й науки, бізнес-середовища, громадянського суспільства; – створити та апробувати новий курс із бізнес-освіти у закладах освіти; – підготувати навчально-методичні матеріали за результатами впровадження інноваційної технології – бізнес-симуляції – в умовах організації навчально-виховного процесу закладу освіти; – надати організаційні, технічні, інформативні ресурси для занурення учня у бізнес-середовище шляхом використання бізнес-ігор і бізнес-симуляцій, у результаті чого учень має можливість відчути себе у різних управлінських ролях із подальшим стажуванням у суб'єктів бізнесу.
Бази впровадження проєкту	Заклади освіти Кіровоградської міської ради Кіровоградської області: – Кіровоградська гімназія нових технологій навчання; – Комунальний заклад «Навчально-виховне об'єднання ліцей-школа–дошкільний навчальний заклад «Вікторія – П»; – «Навчально-виховний комплекс «Кіровоградський колегіум-спеціалізований загальноосвітній навчальний заклад І-ІІІ ступенів – дошкільний навчальний заклад – центр естетичного виховання»; – Комунальний заклад «Навчально-виховне об'єднання «Загальноосвітній навчальний заклад І-ІІІ ступенів № 16 – дитячий юнацький центр «Лідер»; – Комунальний заклад «Навчально-виховне об'єднання – «Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 31 із гімназійними класами, центр дитячої та юнацької творчості «Сузір'я»; – Комунальний заклад «НВО № 32 «Спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів, позашкільний центр «Школа мистецтв»; – Комунальний заклад «Навчально-виховне об'єднання «Загальноосвітня школа І-ІІ ступенів – ліцей № 19 – позашкільний центр».

Продовження додатку А

Таблиця А.5 – Проєкт «Педагогічна технологія «Росток» [25]

Назва проєкту	Педагогічна технологія «Росток»
Мета проєкту	Формування здібностей особистості до саморозвитку та самореалізації на засадах інтеграції, діяльнісного підходу до навчання і виховання.
Завдання проєкту	– підвищення рівня фізичного, психічного, морального, інтелектуального, духовного та творчого розвитку учнів у процесі організації активної діяльності на основі інтеграції; – гуманізація й екологізація змісту, педагогічних технологій і методів навчання, реалізованих у науковому та навчально-методичному забезпеченні педагогічного процесу школи.
Стисла характеристика проєкту	Технологія передбачає створення розвивальних освітніх програм, орієнтованих на формування здібностей до самоорганізації, самонавчання і саморозвитку.

Таблиця А.6 – Інноваційний освітній проєкт всеукраїнського рівня «Я – дослідник» [25]

Назва проєкту	Інноваційний освітній проєкт всеукраїнського рівня «Я – дослідник»
Термін реалізації проєкту	2018–2021 рр.
Мета проєкту	Створення педагогічних умов для впровадження дослідницького методу навчання із використанням ІТ- та STEM-технологій.
Завдання проєкту	– визначити, описати та науково обґрунтувати психолого-педагогічні умови впровадження дослідницького методу навчання у закладах загальної середньої освіти із використанням ІТ- та STEM-технологій; – розробити навчально-методичне забезпечення навчально-дослідницької діяльності учнів; – підготувати учителів до використання STEM і дослідницьких підходів до організації навчально-дослідницької діяльності учнів; – розробити навчально-методичні матеріали (навчальний план, навчальні програми, навчальні посібники, методичні рекомендації тощо); – забезпечити консультативну підтримку та супровідний моніторинг реалізації проєкту; – розробити педагогічну модель організації навчально-дослідницької діяльності учнів із використанням ІТ- та STEM-технологій; – розробити електронний ресурс для інформаційного забезпечення проєкту; – інформувати педагогічну громадськість про результати реалізації проєкту.
База впровадження проєкту	Державна наукова установа«Інститут модернізації змісту освіти». У процесі реалізації проєкту «Я – дослідник» можуть долучатися навчальні заклади, що працюють над вирішенням аналогічних завдань.
Підстава	Наказ Міністерства освіти і науки України від 13.04.2018 року № 366.

Продовження додатку А

Таблиця А.7 – Дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою «Розвиток ініціативності та підприємливості учнів як складова формування готовності до навчання і професійної кар'єри у ринкових умовах» [25]

Назва проєкту	Дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою «Розвиток ініціативності та підприємливості учнів як складова формування готовності до навчання і професійної кар'єри у ринкових умовах»
Мета проєкту	Обґрунтування й експериментальна перевірка педагогічних умов, що забезпечують формування готовності учнів до функціонування у ринкових умовах через розвиток ключових компетенцій ініціативності та підприємливості.
Завдання проєкту	– проаналізувати стан розробленості проблеми розвитку ключової компетентності – ініціативності та підприємливості учнів – у зарубіжній і вітчизняній педагогічній теорії і практиці; – визначити показники ефективності запровадження уроків із підприємництва на основі системного аналізу навчально-виховного процесу закладу освіти; – конструювати діяльність учнів і вчителів, організацію їх взаємодії в умовах уроків із підприємництва під час проведення позаурочного навчання і шкільних клубів підприємництва; – розробити критерії експертного оцінювання системи роботи закладу освіти щодо розвитку ініціативності та підприємливості; – розробити методичні рекомендації щодо використання системи роботи закладу освіти щодо розвитку ініціативності та підприємливості; – підготувати матеріали із питань забезпечення організаційної і методичної підтримки, що включають необхідну документацію із планування, прогнозування, моніторингу та контролю.
Бази впровадження проєкту	– Лужанський ЗНЗ І-ІІІ ступенів імені В. Орелецького Кіцманського району Чернівецької області; – Мамаївський ЗНЗ І-ІІІ ступенів № 2 Кіцманського району Чернівецької області; – Комунальний заклад Чернівецької обласної ради «Інститут післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області»; – Державний вищий навчальний заклад «Чернівецький політехнічний коледж».

Продовження додатку А

Таблиця А.8 – Дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою «Науково-методичні засади формування єдиного мережецентричного інформаційно-освітнього середовища загальноосвітніх навчальних закладів України» [25]

Назва проєкту	Дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою «Науково-методичні засади формування єдиного мережецентричного інформаційно-освітнього середовища загальноосвітніх навчальних закладів України»
Мета проєкту	Наукове обґрунтування і експериментальна перевірка ефективності науково-методичних засад формування єдиного мережецентричного середовища загальноосвітніх навчальних закладів, що, безумовно, забезпечить інтегроване використання науково-освітніх ресурсів на засадах єдиного інформаційного простору у педагогічній системі освіти України.
Завдання проєкту	– вивчити стан розробленості проблеми формування єдиного мережецентричного середовища загальноосвітніх навчальних закладів для забезпечення ефективної взаємодії усіх суб'єктів освітньої діяльності у теорії і практиці; – з'ясувати зміст і структуру понять «мережецентричне середовище», «ефективна навчальна взаємодія», «інформатична культура», «репозиторій електронних освітніх ресурсів»; – уточнити та науково обґрунтувати критерії, показники, рівні розвитку інформативної культури усіх школярів засобами навчально-дослідницької діяльності та підібрати відповідний діагностичний інструментарій; – науково обґрунтувати та експериментально перевірити ефективність концепції формування єдиного мережецентричного середовища загальноосвітніх навчальних закладів; – розробити та експериментально перевірити ефективність ІТ-забезпеченнязнаннєво-орієнтованої навчальної взаємодії усіх суб'єктів освітньої діяльності; – розробити мережеві засоби програмно-інформаційного та навчально-методичного забезпечення формування і розвитку єдиного мережецентричного середовища загальноосвітніх навчальних закладів.
Бази впровадження проєкту	– Комунальний заклад «Рішельєвський ліцей»; – Хотинська гімназія Хотинської міської ради Чернівецької області; – Криворізький природничо-науковий ліцей Криворізької міської ради Дніпропетровської області.

Продовження додатку А

Таблиця А.9 – Експеримент всеукраїнського рівня «Професійна орієнтація у Новій українській школі» [25]

Назва проєкту	Експеримент всеукраїнського рівня «Професійна орієнтація у Новій українській школі»
Мета проєкту	Розроблення і експериментальної перевірки ефективності запровадження моделі «Професійна орієнтація у Новій українській школі» на 2021–2026 роки.
Стисла характеристика проєкту	Україна є частиною глобального світу і разом із ним проходить період трансформації суспільних і економічних відносин, які призводять до значних змін на ринку праці. Нові тенденції – стрімкий розвиток інновацій і технологій, виникнення нових спеціальностей на перетині декількох галузей, нових форм і видів зайнятості, підвищення конкуренції, посилення міграції, можливість постійно змінювати місце роботи та фах – висувають нові вимоги до володіння знаннями, уміннями та навичками. М'які універсальні міжпрофесійні навички (softskills), такі як менеджмент знань та інформації, самоорганізація, ведення переговорів, уміння аналізувати та ухвалювати ефективні рішення, розв'язувати комплексні завдання, дозволяють нам швидко адаптуватися до нових умов, а разом із профільними знаннями – набути конкурентоздатності та затребуваності на ринку праці. Сьогодні ми бачимо десятки нових професій, які ще 10 років тому не можна було уявити. Професії, що вже існують, та професії майбутнього відображають наш світ – різноманітний, рухливий і цікавий, із безліччю можливостей для кожної людини, відповідно до її здібностей, талантів, знань, компетентностей, навичок і умінь адаптуватися до умов, що швидко змінюються. Якісна професійна орієнтація неможлива без активної участі загальної середньої освіти, ЗП (ПТ) О, фахової передвищої освіти (коледжів, технікумів), закладів вищої освіти та роботодавців, адже саме вони є провідниками випускників закладів освіти (ЗО) до ринку праці. На думку усіх учасників освітнього процесу, здобувачам освіти необхідно створювати можливості спробувати різні види діяльності та практики за сприяння роботодавців, на виробництвах і підприємствах, у закладах освіти. Система професійного орієнтування – це можливість для економіки стати більш ефективною, для суспільства – більш справедливим. Усвідомлений вибір професії – важливий крок до успішної особистісної і професійної самореалізації молоді, розвитку майбутньої кар'єри та життєвих пріоритетів.

Продовження додатку А

Таблиця А.10 – Науково-педагогічний проєкт всеукраїнського рівня за темою «Модель надання освітніх послуг у системі позашкільної (неформальної) освіти» [25]

Назва проєкту	Науково-педагогічний проєкт всеукраїнського рівня за темою «Модель надання освітніх послуг у системі позашкільної (неформальної) освіти»
Мета проєкту	Ознайомлення із досвідом функціонування неформальної освіти у Литовській республіці, його адаптації, апробації і впровадження у систему позашкільної (неформальної) освіти України.
Статус проєкту	Дослідження здійснюється у рамках українсько-литовського проєкту «Підтримка освіти у районах, які постраждали від конфлікту у Східній Україні: належне забезпечення якості неформальної освіти».
Стисла характеристика проєкту	Сьогодні 61,5 % дітей в Україні віком від 3-х до 18-ти років не охоплені позашкільною освітою. Спостерігається нерівномірність доступу до позашкільної освіти у місті і у сільській місцевості. Із загальної кількості дітей, що здобувають позашкільну освіту 91 % здобувають її у містах і лише 9 % – у сільській місцевості, що становить 12 % від загальної кількості дітей, які там проживають. Однією із суттєвих причин такого розриву в охопленні дітей позашкільною освітою є реформа місцевого самоврядування – децентралізація, яка наразі триває і передбачає зміну фінансування позашкільної освіти, якою із 2015 року опікуються місцеві бюджети. Брак фінансів у місцевих бюджетах обумовлює нерівномірне фінансування позашкільної освіти у різних регіонах і місцевостях. Відсутність досвіду та знань менеджменту позашкільної освіти на місцях, бачення перспектив і можливостей її розвитку, вузьке сприйняття позашкільної освіти як способу проведення дозвілля, а не як потенціалу для розвитку особистості, набуття компетентностей, способу інвестувати у розвиток людських ресурсів обумовлює не пріоритетність позашкільної освіти для органів місцевого самоврядування, змушує місцеву владу йти на непопулярні кроки із оптимізації мережі закладів позашкільної освіти шляхом їх ліквідації. Найбільш вразливими у ситуації скорочення закладів позашкільної освіти стають діти із малонаселених пунктів, яким, за умови відсутності закладу позашкільної освіти, органи місцевої влади не пропонують альтернативних варіантів здобуття позашкільної освіти. Недостатнє залучення дітей до позашкільної освіти провокує соціальні ризики – розповсюдження у дитячому середовищі, не залученому до змістовного дозвілля, антисоціальних і девіантних проявів (безпритульності, бездоглядності, злочинності, шкідливих звичок, кіберзалежності тощо), погіршення стану здоров’я. Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності розроблення й апробування альтернативної до існуючої моделі надання освітніх послуг у системі позашкільної (неформальної) освіти, фінансованої за принципом «гроші ходять за учнем», яка була б спроможна забезпечити відповідно до вимог часу та потреб кожної дитини якісними та доступними освітніми послугами.

Продовження додатку А

Таблиця А.11 – Інноваційний освітній проєкт всеукраїнського рівня за темою «Модель здорової школи» [25]

Назва проєкту	Інноваційний освітній проєкт всеукраїнського рівня за темою «Модель здорової школи»
Термін реалізації проєкту	2021–2024 рр.
Мета проєкту	Посилення ролі закладів загальної середньої освіти у профілактиці неінфекційних захворювань і зміцненні здоров'я учнів.
Підходи для досягнення мети	Загальношкільний підхід «Модель здорової школи», який передбачає узгоджену діяльність колективу закладу освіти у восьми ключових напрямах: освітній простір, освіта у галузі здоров'я і безпеки, фізичне виховання і рухова активність, здорове харчування, медична служба, соціально-психологічна служба, рівень підготовки працівників закладу освіти та їх здоров'я, залучення сім'ї і громади. Модель здорової школи – це системний підхід і набір практичних інструментів, які забезпечують залучення усіх учасників освітнього процесу у створення здорового середовища та моніторинг конкретних індикаторів його впровадження у закладі освіти. Представлена модель ураховує організаційні та людські ресурси, доступні у більшості закладів освіти України.
Заходи реалізації проєкту	– розробити та реалізувати заходи, спрямовані на скорочення поширеності основних чинників ризику розвитку НІЗ; – проаналізувати їхній вплив; – зібрати приклади найбільш дієвих заходів із профілактики НІЗ у закладах освіти; – розробити методичні матеріали та рекомендації із формування навичок здорового способу життя і забезпечення ефективних комунікацій із учнями, учителями та батьками на ці теми; – розробити та запровадити інструменти системного моніторингу освітнього середовища у закладах загальної середньої освіти.
Стисла характеристика проєкту	Здоров'я дітей і освіта тісно взаємопов'язані. Якісна освіта сприяє поліпшенню здоров'я, а міцне здоров'я є передумовою отримання належної освіти. В Україні неінфекційні захворювання (НІЗ) є головним викликом для громадського здоров'я. Найбільший тягар, як за наслідками для життя і здоров'я людини, так і для системи охорони здоров'я, складають чотири основні групи захворювань: цукровий діабет, хронічні респіраторні, серцево-судинні та онкологічні захворювання. Хоча здебільшого НІЗ розвиваються у дорослому віці, поведінкові звички щодо збереження власного здоров'я формуються у дитинстві, діти та молодь усе частіше зазнають впливу основних чинників ризику розвитку неінфекційних захворювань, зокрема таких, як зниження фізичної активності, нездорове харчування, паління, вживання алкоголю і наркотичних речовин. Своєчасні та ефективні заходи із профілактики НІЗ у дітей і підлітків можуть значно зменшити показники захворюваності та позитивно впливати на якість їхнього життя у майбутньому.

Продовження додатку А

1	2
Стисла характеристика проєкту	У відповідь на ці проблеми сучасна школа має надати молодим людям знання і допомогти розвинути уміння і навички, які необхідні для здорового та продуктивного життя у дитячому та юнацькому віці, а також у подальшому дорослому житті. Тому, поруч із навчанням і вихованням, формування здоров'язбережувальної компетентності є одним із головних завдань закладу освіти. Для того, аби сприяти здоровій і безпечній поведінці учнів, заклад освіти має створити умови, сприятливі для навчання, успішної соціалізації і гармонійного розвитку дітей і підлітків, а також гарантувати безпечні умови для всіх учасників освітнього процесу. Формування безпечного та здорового освітнього середовища вимагає вирішення низки проблем, зокрема, пов'язаних із непопулярністю серед дітей і підлітків культури здорового харчування, малорухливого способу життя, поширеністю проявів фізичного й психологічного насильства та булінгу (цькування), належного рівня медичного супроводу учнів, а також загалом несистемним підходом до формування культури здорового та безпечного способу життя у сім'ї і громаді, недостатністю співпраці різних соціальних інституцій у подоланні зазначених проблем.
Результати реалізації проєкту	Формування і застосування учнями компетентностей, необхідних для здорового та безпечного життя, сприятиме досягненню глобальних цілей сталого розвитку, проголошених ООН (резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року № 70/1) і підтриманих Україною відповідно до Указу Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Реалізація інноваційного проєкту «Модель здорової школи» та його результати стануть внеском у реалізацію Національного плану заходів щодо неінфекційних захворювань для досягнення глобальних цілей сталого розвитку (затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 липня 2018 р. № 530-р), а також Національної стратегії створення безпечного та здорового середовища у Новій українській школі (схваленої Указом Президента України від 25 травня 2020 року № 195/2020).

Таблиця А.12 – Проєкт «Технологія навчання учнів початкової школи «Розумники» (SmartKids)» [25]

Назва проєкту	Проєкт «Технологія навчання учнів початкової школи «Розумники» (SmartKids)»
Мета проєкту	Формування сучасного освітнього середовища початкової школи із використанням електронних освітніх ігрових ресурсів (ЕОІР).
Завдання проєкту	– проаналізувати теорію і практику використання сучасних ЕОІР в освітньому процесі початкової школи; – розробити й апробувати модель використання сучасних ЕОІР для навчання учнів початкової школи; – визначити відповідність ЕОІР новому Державного стандарту початкової загальної освіти; – підготувати учнів і вчителів початкових класів до використання ЕОІР в освітньому процесі початкової школи; – визначити якість забезпечення проєкту за основними критеріями результативності використання ЕОІР в освітньому процесі початкової школи; – розробити науково-методичні рекомендації для учителів щодо використання ЕОІР в освітньому процесі початкової школи.

Додаток Б

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства фінансів України 28 січня 2002 року № 57 (у редакції наказу Міністерства фінансів України 04.12.2015 № 1118)
Два мільйони шістсот сімнадцять тисяч вісімсот три грн. 00 коп. 2617803,00 грн
(сума словами і цифрами)
Начальник відділу освіти
(посада)
_____ Ірина АФАНАС'ЄВА
(підпис)
21 грудня 2020 р.

М. П.

Кошторис
на 2021 рік

Синельниківська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів № 4 Синельниківської міської ради Дніпропетровської області

(код за ЄДРПОУ та найменування бюджетної установи)

м.Синельникове

(найменування міста, району, о&іасті)

Вид бюджету МІСЦЕВИЙ

код та назва відомчої класифікації видатків та кредитування бюджету 06 Орган з питань освіти і науки

код та назва програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету

(код та назва програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів (код та назва Типової програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів * 0611021 Надання загальної середньої освіти загальноосвітніми навчальними закладами)

Найменування	Код	Усього на рік		РАЗОМ
		Загальний фонд	Спеціальний фонд	
1	2	3	4	5
НАДХОДЖЕННЯ - усього	X	2 525 174	92 629	2 617 803
Надходження коштів із загального фонду бюджету	X	2 525 174	X	2 525 174
Надходження коштів із спеціального фонду бюджету, у тому числі:	X	-	92 629	92 629
Інші джерела власних надходжень бюджетних установ	25020000	X	92 629	92 629
Кошти, що отримують бюджетні установи від підприємств, організацій, фізичних осіб та від інших бюджетних установ для виконання цільових заходів, у тому числі заходів з відчуження для суспільних потреб земельних ділянок та розміщених на них інших об'єктів нерухомого майна, що перебувають у приватній власності фізичних або юридичних осіб	25020200	X	92 629	92 629
(розписати за підгрупами)			-	-
інші надходження, у тому числі:		X	-	-
інші доходи (розписати за кодами класифікації доходів бюджету)		X	-	-
фінансування (розписати за кодами класифікації фінансування бюджету за типом боргового зобов'язання)		X	-	-
повернення кредитів до бюджету (розписати за кодами програмної класифікації видатків та кредитування бюджету, класифікації кредитування бюджету)		X		
		X	**	**
ВИДАТКИ ТА НАДАННЯ КРЕДИТІВ - усього	X	*2 525 174*	*92 629*	*2 617 803*
Поточні видатки	2000	*2 525 174*	*92 629*	*2 617 803*
Оплата праці і нарахування на заробітну плату	2100	*1 763 168*	-	*1 763 168*
Оплата праці	2110	*1 445 219*	-	*1 445 219*
Заробітна тата	*2111*	*1 445 219*	-	*1 445 219*
Грошове забезпечення військовослужбовців	*2112*	-	-	-
Суддівська винагорода	*2113*			
Нарахування на оплату праці	2120	*317 949*	-	*317 949*
Використання товарів і послуг	2200	*755 756*	*92 629*	*848 385*
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2210	*27 293*		*27 293*

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5
Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2220	*6 146*	-	*6146*
Продукти харчування	2230	*87 480*	*92 629*	*180 109*
Оплата послуг (крім комунальних)	2240	*56989*	-	*56 989*
Видатки на відрядження	2250	*4500*	-	*4 500*
Видатки та заходи спеціального призначення	2260	-	-	-
Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2270	*570188*	-	*570188*
Оплата теплопостачання	2271		-	-
Оплата водопостачання та водовідведення	*2272*	*31122*	-	*31122*
Оплата електроенергії	*2273*	*125054*	-	*125054*
Оплата природного газу	*2274*	*414012*	-	*414012*
Оплата інших енергоносіїв та інших комунальних послуг	*2275*	-	-	-
Оплата енергосервісу	*2276*	-	-	-
Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	2280	*3160*	-	*3160*
Дослідження і розробки, окремі заходи розвитку по реалізації державних (регіональних) програм	*2281*	-	-	-
Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	*2282*	*3160*	-	*3160*
Обслуговування боргових зобов'язань	2400	-	-	-
Обслуговування внутрішніх боргових зобов'язань	2410	-	-	-
Обслуговування зовнішніх боргових зобов'язань	2420	-	-	-
Поточні трансферти	2600	-	-	-
Субсидії та поточні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	2610	-	-	-
Поточні трансферти органам державного управління інших рівнів	2620	-	-	-
Поточні трансферти урядам іноземних держав та міжнародним	2630	-	-	-
Соціальне забезпечення	2700	*6 250*	-	*6 250*
Виплата пенсій і допомоги	2710	-	-	-
Стипендії	2720	-	-	-
Інші виплати населенню	2730	*6250*	-	*6 250*
Інші поточні видатки	2800	-	-	-
Капітальні видатки	3000	-	-	-
Придбання основного капіталу	3100	-	-	-
Придбання обладнання і предметів довгострокового користування	3110	-	-	-
Капітальне будівництво (придбання)	3120	-	-	-
Капітальне будівництво (придбання) житла	3121	-	-	-
Капітальне будівництво (придбання) інших об'єктів	3122	-	-	-
Капітальний ремонт	3130	-	-	-
Капітальний ремонт житлового фонду (приміщень)	3131	-	-	-
Капітальний ремонт інших об'єктів	3132	-	-	-
Реконструкція та реставрація	3140	-	-	-
Реконструкція житлового фонду (приміщень)	3141	-	-	-
Реконструкція та реставрація інших об'єктів	3142	-	-	-
Реставрація пам'яток культури, історії та архітектури	3143	-	-	-
Створення державних запасів і резервів	3150	-	-	-
Придбання землі та нематеріальних активів	3160	-	-	-
Капітальні трансферти	3200	-	-	-
Капітальні трансферти підприємствам (установам, організаціям)	3210	-	-	-
Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів	3220	-	-	-
Капітальні трансферти урядам іноземних держав та міжнародним організаціям	3230	-	-	-
Капітальні трансферти населенню	3240	-	-	-
Надання внутрішніх кредитів	**4110**	-	-	
Надання зовнішніх кредитів	**4210**	-	-	-
Нерозподілені видатки	9000	-	-	-

Керівник _____ Наталя СРІБ'ЯНИК
(підпис)

Головний бухгалтер _____ Юлія ЗІМІНА
М.П. 29 грудня 2020 р. (підпис)

Додаток Б

Анкета
оцінювання якості навчання у Синельниківському ліцеї № 4
за методикою SERVQUAL

Здійсніть оцінювання якості навчання у Синельниківському ліцеї № 4 за 17 критеріями якості, які наведені у таблиці, використовуючи 7-бальну шкалу оцінювання за методикою SERVQUAL

№	Критерій якості надання освітньої послуги	Від 1 до 7 балів
Матеріальність (відчутність)		
1	М1. Зовнішній вигляд корпусу та території ліцею	
2	М2. Інтер'єр та обладнання навчальних аудиторій	
3	М3. Сучасні комп'ютерні класи та мультимедійні аудиторії	
4	М4. Вільний Wi-Fi на території ліцею	
Надійність		
5	Н5. Виконання обіцянок щодо надання освітніх послуг в умовах пандемії	
6	Н6. Надання якісних освітніх послуг із підготовки випускників	
7	Н7. Забезпеченість базами щодо профілю; співпраця із ЗВО	
8	Н8. Гарантія подальшого навчання	
Чуйність		
9	Ч9. Швидке реагування адміністрації ліцею на запити споживачів	
10	Ч10. Довіра та розуміння із боку педагогічного колективу	
11	Ч11. Готовність допомогти учням у будь-якій ситуації	
Переконливість		
12	П12. Висока репутація ліцею	
13	П13. Наявність предметних гуртків	
14	П14. Дисциплінованість та ввічливість співробітників, поважне ставлення до учнів	
Співчуття		
15	С15. Індивідуальний підхід до кожного учня під час вирішення його проблем	
16	С16. Орієнтація на потреби учнів	
17	С17. Зручний графік навчання для учнів	