

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПРИПОТЕНЬ ОЛЕНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 373.3/.5.014.24/.25

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ
МІЖНАРОДНОЮ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ**

13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


_____ О. В. Припотень

Науковий керівник: Тимошко Ганна Миколаївна, доктор педагогічних наук,
професор

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Припотень О.В. Організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проєктною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2021.

Зміст анотації

Дисертаційну роботу присвячено проблемі управління міжнародною проєктною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі (відповідно до Закону України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року – закладу загальної середньої освіти).

Проаналізовано наукові підходи щодо сутності основних понять дослідження, визначення змісту, форм та методів управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти; здійснено критеріальний аналіз організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю, досліджено їх ефективність.

У роботі здійснено теоретичний аналіз міжнародної проєктної діяльності як актуальної проблеми позиціонування закладів загальної середньої освіти в сучасному освітньому просторі. Розкрито теоретичні аспекти управління міжнародною проєктною діяльністю в умовах нової української школи. Висвітлено широкий діапазон значень та трактувань проєктного методу в науковій літературі. Підкреслено, що запровадження проєктної діяльності в закладах освіти змінюють підходи до навчання, виховання та сприяє ефективності управління закладом освіти в цілому.

Провідне місце в управлінні закладом освіти належить проектній діяльності. Упровадження міжнародної проектної діяльності є пріоритетним в організації управління закладом загальної середньої освіти. Процес управління людськими, матеріально-технічними і фінансовими ресурсами на протязі всього періоду здійснення проекту є системним і безперервним.

Виявлено, що цінність методу проектів, в умовах нової української школи, полягає в сприянні розвитку ініціативи, самостійності, уміння планувати свою діяльність та враховувати інтереси учасників проекту.

Виокремлено міжнародний проект в закладі освіти, як окремий вид інноваційної діяльності. У сучасних умовах, участь освітніх закладів у міжнародних проектах стала предметом інтенсивних теоретичних та практичних досліджень, а зміна ситуації на ринку праці спонукає заклади освіти до співпраці із зарубіжними колегами.

Сформульовано етапи проектної діяльності та їх вплив на ефективність, результативність та продовження реалізації проектних завдань після закінчення проекту. Доведено, що до впровадження системи управління проектами слід підходити як до окремого проекту.

Розкрито особливості управління міжнародною проектною діяльністю та висвітлено ризики проектного управління в закладах загальної середньої освіти. Виявлено, що основним завданням керівника проекту є командне управління проектною діяльністю. Висвітлено набір професійних і особистісних компетенцій, якими володіє керівник закладу освіти як керівник проекту, з метою ефективного управління проектом, якісної взаємодії з проєктантами, пресою та зовнішніми партнерами. Міжнародні проекти віднесені до окремої категорії, тому основна увага зосереджена на характеристиці особливостей управління міжнародною проектною діяльністю та обґрунтуванні організаційно-педагогічних умов його забезпечення в закладі освіти. Визначено основні чинники управління

міжнародною проектною діяльністю в закладі освіти, які забезпечують стабільні результати участі у проектах.

Розглянуто та проаналізовано особливості проектної діяльності у процесі управління закладом освіти, на прикладі Таращанського академічного ліцею «Ерудит». Сформульовано ключові поняття, що створюють уявлення про предмет дослідження та його вплив на ефективність, результативність та продовження реалізації проектних завдань у нових проектах. Для уникнення проблем під час підготовки та реалізації даного виду діяльності потрібно вивчити ситуацію та озброїти команду певними знаннями, контролювати виконання зобов'язань та передбачити ризики, створювати атмосферу взаємної поваги та мотивувати членів команди, прогнозуючи їх діяльність на позитивний результат.

З метою виявлення ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО на контрольному етапі експериментального дослідження було проведено підсумкове оцінювання, обґрунтування статистичної значущості, порівняльний аналіз та узагальнення одержаних результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що уперше:

– виокремлено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти (до зовнішніх організаційно-педагогічних умов віднесено: нормативно-правове, програмне та методичне забезпечення управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти; до внутрішніх організаційно-педагогічних умов віднесено: високий рівень професійної компетентності керівника закладу освіти, орієнтованого на різноманітні формати та види педагогічної взаємодії з учасниками освітнього процесу; сприяння кожному учаснику проекту у розробленні індивідуального маршруту розвитку в рамках реалізації проекту; наявність розробленої системи моніторингу проектної діяльності, орієнтованої

на фіксацію якісних змін у процесі надання освітніх послуг; активізацію використання різнопланових ресурсів забезпечення успішного управління міжнародними проектами у закладах освіти;

– розроблено модель, яка позиціонує процес управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти засобами впровадження схарактеризованих організаційно-педагогічних умов.

Уточнено визначення понять «проект», «міжнародний проект», «конкурентоспроможний випускник закладу загальної середньої освіти», «управління міжнародними проектами в закладі загальної середньої освіти», «проектування розвитку закладу загальної середньої освіти».

Удосконалено сутність та зміст організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти шляхом запровадження ресурсного управління.

Подальшого розвитку набули теорія та практика управління міжнародними проектами в закладах загальної середньої освіти.

У ході експериментальної перевірки доведено, що впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти забезпечує досягнення таких цілей, як:

- залучення до управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу;
- забезпечення змістовної управлінської діяльності, визначення ролі та завдань кожного учасника проекту;
- організація діяльності управлінської команди для забезпечення успіху та прогнозування позитивних результатів у процесі здійснення проектів;
- розвиток організаційної культури суб'єктів освітнього процесу засобами управління міжнародними проектами в умовах закладів загальної середньої освіти.
- експериментальна робота спрямована на розроблення і уточнення діагностичного інструментарію дослідження, здійснення відбору дидактичних та

творчих завдань, визначення системи контролю та оцінки результатів; визначення критеріїв та показників ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти; уточнення змісту, етапів та методів управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Анкетування, співбесіди з керівниками закладах загальної середньої освіти різних типів підтвердили прогнози, щодо складнощів в управлінні міжнародною проектною діяльністю, які керівники пов'язують здебільшого зі специфікою закладу освіти та відсутністю глибоких знань з даного виду управління.

На констатувальному етапі дослідження здійснено теоретичний аналіз стану проблеми управління міжнародною проектною діяльністю в закладах освіти на основі опрацювання науково-педагогічної літератури; опрацьовано законодавчо-нормативні, наукові, організаційно-методичні матеріали з питань управління міжнародною проектною діяльністю; визначено шляхи удосконалення професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти; схарактеризовано методики щодо оцінювання проектною діяльністю.

Дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти дозволив управлінській команді і педагогічному колективу школи сформулювати найбільш актуальні проблеми, які лягли в основу розроблення кваліметричної моделі якості надання освітніх послуг на основі впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю.

Кваліметрична модель забезпечення якості надання освітніх послуг у закладі загальної середньої освіти на основі впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю дозволяє оперативно відстежувати стан управління міжнародною проектною діяльністю, аналізувати його показники, визначати пріоритетні напрями розвитку школи, ефективно впливати на якість освіти, забезпечувати цим

дотримання стандартів освіти та виконання вимог до навчальних планів. Кваліметричну модель було апробовано в закладах освіти, після чого до неї були внесені певні корективи.

Результати експериментального дослідження свідчать, що запропонований механізм управління якістю надання освітніх послуг сприяє підвищенню педагогічної майстерності вчителів та якості навчання здобувачів освіти. Розроблена модель управління закладом освіти на основі організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти спрямована на забезпечення становлення особистості випускника, який володіє комплексом сформованих життєвих компетентностей, необхідних для його успішної інтеграції в сучасне суспільство.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробленні методичних рекомендацій щодо впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. Матеріали дослідження можуть бути використані науковцями, дослідниками, викладачами для підготовки магістрів спеціальності «Менеджмент», які опановують освітньо-професійну програму «Управління освітнім закладом» та в системі післядипломної педагогічної освіти (на курсах підвищення кваліфікації керівників закладів освіти) з метою удосконалення знань та практичних навичок щодо впровадження міжнародної проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти.

Визначені та схарактеризовані організаційно-педагогічні умови дозволяють забезпечити якісне управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти, результати якого є дієвими для розвитку позитивного іміджу освітнього закладу.

Ключові слова: проєкт, проєктна діяльність, міжнародний проєкт, заклад загальної середньої освіти, освітній простір, управління міжнародною проектною діяльністю, міжнародне співробітництво.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія

1. Припотень О. В. Міжнародні освітні проекти як спосіб інтеграції України в світову освітню систему. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка*. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. С. 225–241.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

2. Припотень О. В. Міжнародна проектна діяльність – актуальна проблема позиціонування загальноосвітнього закладу в сучасному освітньому просторі. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів, 2018. Вип. 150. С. 116–119.

3. Припотень О. В. Особливості командної роботи у процесі реалізації освітніх проектів. *Науковий вісник УМО. Серія: Педагогіка: історія, реалії та перспективи : наук.-практ. журн.* Київ, 2018. № 1(21).

4. Припотень О. В. Характеристика особливостей управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 2019. Вип. 19. С. 169–173.

5. Припотень О. В. Теоретичні аспекти управління міжнародною проектною діяльністю в умовах нової української школи. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. Черкаси, 2018. Вип. 18. С. 76–80.

6. Припотень О. В. Особливості управління проектною діяльністю у закладі загальної середньої освіти. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Педагогічні науки*. Запоріжжя, 2020. № 3 (36). Ч. II. С. 143–149.

7. Припотень Олена. Дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі

загальної середньої освіти. *Věda a perspektivy: multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín*. International Economic Institute s.r.o. Praha, České republika. 2021. 1(1). С. 336–345.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Припотень О. В. Критеріальний аналіз ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : матеріали Всеукр. наук.-метод. семінару (Київ – Бориспіль, 30 жовт. 2020 р.). Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. 223 с. С. 139–142

9. Припотень О. В. Основні етапи організації міжнародної проектною діяльності у закладах загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : матеріали Всеукр. наук.-метод. семінару (Київ – Бориспіль, 17 жовт. 2019 р.). Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2019. 138 с. С. 84–87.

10. Припотень О. Шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. *Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості* : матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн конф. (Київ, 27 жовт. 2020 р.). Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. 204 с. С. 123–127.

ANNOTATION

Prypoten O.V. Organizational and pedagogical conditions for the management of international project activities in a secondary school. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on completion of a Philosopher Degree in pedagogical sciences on a specialty 13.00.06 – theory and methodology of management of education. – State Institution of Higher Education «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2021.

Annotation content

The dissertation is devoted to the problem of management of international project activities in a general educational institution (according to the Law of Ukraine «On Education» of September 5, 2017 – a general secondary education institution).

The scientific approaches to the essence of the basic concepts of research, definition of the maintenance, forms and methods of management of the international project activity in establishments of general secondary education are analyzed; the criterion analysis of organizational and pedagogical conditions of management of the international project activity is carried out, their efficiency is investigated.

The theoretical analysis of the international project activity as an actual problem of positioning of general secondary education institutions in the modern educational space is carried out in the work. Theoretical aspects of international project management in the conditions of the new Ukrainian school are revealed. A wide range of meanings and interpretations of the design method in the scientific literature is highlighted. It is emphasized that the introduction of project activities in educational institutions changes the approaches to teaching, education and contributes to the effectiveness of management of educational institutions as a whole.

The leading place in the management of an educational institution belongs to project activities. Implementation of international project activities is a priority in

the management of general secondary education institutions. The process of human, logistical and financial resources management throughout the project implementation period is systematic and continuous.

It was found that the value of the project method, in the conditions of the new Ukrainian school, is to promote the development of initiative, independence, ability to plan their activities and take into account the common interests of project participants.

An international project in an educational institution has been singled out as a separate type of innovation activity. In modern conditions, the participation of educational institutions in international projects has been the subject of intensive theoretical and practical research, and changes in the labor market encourage educational institutions to cooperate with foreign colleagues.

The stages of projects and their impact on the efficiency, effectiveness and continuation of project tasks after the end of the project are formulated. It is proved that the implementation of the project management system should be approached as a separate project.

The peculiarities of international project management are revealed and the risks of project management in general secondary education institutions are highlighted. It was found that the main task of the project manager is the team management of project activities. The set of professional and personal competencies of the head of the educational institution as a project manager is highlighted in order to effectively manage the project, quality interaction with designers, the press and external partners. International projects fall into a separate category, so the main focus is on the characteristics of the management of international project activities and justification of organizational and pedagogical conditions for its provision in educational institutions. The main factors of management of international project activities in educational institutions, which provide high results of participation in projects, are identified.

The peculiarities of project activity in the process of managing an educational institution are considered and analyzed, on the example of Tarashcha

Academic Lyceum «Erudite». The key concepts that create an idea of the subject of research and its impact on the effectiveness, efficiency and continued implementation of project tasks in new projects are formulated. To avoid problems in the preparation and implementation of this activity, you need to study the situation and equip the team with some knowledge, monitor compliance and anticipate risks, create an atmosphere of mutual respect and motivate team members, predicting their performance.

In order to identify the effectiveness of organizational and pedagogical conditions for the management of international project activities final evaluation, substantiation of statistical significance, comparative analysis and generalization of the results was conducted in general secondary education institution at the control stage of the experimental study.

The scientific novelty of the obtained results is that *for the first time*:

– organizational and pedagogical conditions of international project management in general secondary education were identified, theoretically substantiated and experimentally tested (external organizational and pedagogical conditions include: legal, software and methodological support of international project management in general secondary education; organizational and pedagogical conditions include: high level of professional competence of the head of the educational institution, focused on various formats and types of pedagogical interaction with participants in the educational process, assistance to each project participant in developing an individual development fixing qualitative changes in the process of providing educational services, intensifying the use of diverse resources to ensure successful management of international projects in educational institutions);

– a model has been developed that positions the process of managing international project activities in general secondary education institutions by means of implementing the characterized organizational and pedagogical conditions.

The definitions of «project», «international project», «competitive graduate of general secondary education», «management of international projects in general secondary education», «design of general secondary education» have been clarified.

The essence and content of organizational and pedagogical conditions for the management of international project activities in general secondary education institutions have been improved through the introduction of resource management.

The theory and practice of international project management in general secondary education institutions have been further developed.

During the experimental test it was proved that the introduction of organizational and pedagogical conditions for the management of international project activities in general secondary education institutions ensures the achievement of such goals as:

- involvement in the management all subjects of the educational process;
- ensuring the fullness of management activities with specific content, defining the role and objectives of each project participant;
- subordinating the activities of all levels of government to ensure success and forecast positive results in the project implementation process;
- development of organizational culture of educational process subjects for the purpose to increase the quality of education by means of managing the international projects in the conditions of establishments of general secondary education.

The study of the effectiveness of organizational and pedagogical conditions of international project management in general secondary education institutions took place in several stages, by various means, which in combination with theoretical analysis, allowed to establish causal links between organizational and pedagogical conditions in international project management in general secondary education institutions.

Questionnaires and interviews with heads of general secondary education institutions of various types confirmed the predictions about the difficulties in managing international project activities, which managers attribute mostly to the

specifics of the educational institution and lack of in-depth knowledge of this type of management.

Qualimetric model of quality assurance of educational services of general secondary education institutions based on the introduction of organizational and pedagogical conditions of international project management allows you to quickly monitor the state of international project management, analyze its indicators, determine priority areas of school development, effectively influence the quality of education. educational standards and compliance with curriculum requirements. The qualimetric model was tested in educational institutions, after which some adjustments were made.

The results of the experimental study show that the proposed mechanism for managing the quality of educational services helps to improve the pedagogical skills of teachers and the quality of student learning. The developed model of management of an educational institution based on organizational and pedagogical conditions of management of international project activity in general secondary education institutions is aimed at ensuring the personality of a graduate who has a set of life competencies necessary for its successful integration into modern society.

The practical significance of the results of the study lies in the development of guidelines for the implementation of organizational and pedagogical conditions for the management of international project activities in general secondary education. Research materials can be used by scientists, researchers, teachers to prepare masters in «Management», who master the educational and professional program «Educational Institution Management» and in the system of postgraduate pedagogical education (training courses for heads of educational institutions) to improve knowledge and practical skills in implementing international project activities in general secondary education institutions.

The practical significance of the results of the study lies in the development of guidelines for the implementation of organizational and pedagogical conditions for the management of international project activities in general secondary

education. Research materials can be used by scientists, researchers, teachers to prepare masters in «Management», who master the educational and professional program «Educational Institution Management» and in the system of postgraduate pedagogical education (training courses for heads of educational institutions) to improve knowledge and practical skills in implementing international project activities in general secondary education institutions.

The study revealed the problems of project management in a modern general secondary education institution. The risks of project management in general secondary education institutions are analyzed. It was found that the absence of risks in the process of project implementation contributes to the successful project activities, development of initiative, teamwork, actualizes the influence of the head of the educational institution on the organization at all stages of achieving the project goal.

Key words: project, project activity, international project, general secondary education institution, educational space, management of international project activity, international cooperation.

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE SUBJECT OF DISSERTATION

Monograph

1. Prypoten O. V. Mizhnarodni osvritni proiektly yak sposib intehratsii Ukrainy v svitovu osvritniu systemu. Tendentsii ta problemy upravlinnia zakladamy osvity: vyklyky KhKhI stolittia : kol. monohrafiia / za nauk. red. M. O. Kyrychenka. Kyiv : DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2021. S. 225–241.

Scientific works in which the main results of the dissertation are published

2. Prypoten O. V. Mizhnarodna proektna diialnist – aktualna problema pozytsionuvannia zahalnoosvitnoho zakladu v suchasnomu osvritnomu prostori. Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu

im. T. H. Shevchenka. Serii: Pedagogichni nauky. Chernihiv, 2018. Vyp. 150. S. 116–119.

3. Prypoten O. V. Osoblyvosti komandnoi roboty u protsesi realizatsii osvity. Naukovyi visnyk UMO. Serii: Pedagogika: istoriia, realii ta perspektyvy : nauk.-prakt. zhurn. Kyiv, 2018. № 1(21).

4. Prypoten O. V. Kharakterystyka osoblyvosti upravlinnia mizhnarodnoiu proiektnoiu diialnistiu v zakladakh zahalnoi serednoi osvity. Innovatsiina pedagogika. Odesa, 2019. Vyp. 19. S. 169–173.

5. Prypoten O. V. Teoretychni aspekty upravlinnia mizhnarodnoiu proiektnoiu diialnistiu v umovakh novoi ukrainskoi shkoly. Visnyk Cherkaskoho universytetu. Serii: Pedagogichni nauky. Cherkasy, 2018. Vyp. 18. S. 76–80.

6. Prypoten O. V. Osoblyvosti upravlinnia proiektnoiu diialnistiu u zakladi zahalnoi serednoi osvity. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pedagogichni nauky. Zaporizhzhia, 2020. № 3 (36). Ch. II. S. 143–149.

7. Prypoten Olena. Doslidzhennia efektyvnosti orhanizatsiino-pedagogichnykh umov upravlinnia mizhnarodnoiu proiektnoiu diialnistiu v zakladi zahalnoi serednoi osvity. Věda a perspektyvy: multidisciplinárny mezinárodní vědecký magazín. International Economic Institute s.r.o. Praha, České republika. 2021. 1(1). S. 336–345.

Scientific works that certify the approbation of the dissertation materials

8. Prypoten O. V. Kryterialnyi analiz efektyvnosti orhanizatsiino-pedagogichnykh umov upravlinnia mizhnarodnoiu proiektnoiu diialnistiu v zakladakh zahalnoi serednoi osvity. Pozytsionuvannia zakladu osvity zasobamy novitnikh tekhnolohii menedzhmentu : materialy Vseukr. nauk.-metod. seminaru (Kyiv – Boryspil, 30 zhovt. 2020 r.). Kyiv : DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2020. 223 s. S. 139–142

9. Prypoten O. V. Osnovni etapy orhanizatsii mizhnarodnoi proiektnoi diialnosti u zakladakh zahalnoi serednoi osvity. Pozytsionuvannia zakladu osvity

zasobamy novitnikh tekhnolohii menedzhmentu : materialy Vseukr. nauk.-metod. seminaru (Kyiv – Boryspil, 17 zhovt. 2019 r.). Kyiv : DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2019. 138 s. S. 84–87.

10. Prypoten O. Shliakhy udoskonalennia orhanizatsiino-pedahohichnykh umov upravlinnia mizhnarodnoiu proiektnoiu diialnistiu v zakladi zahalnoi serednoi osvity. Shkola synerhii osvity i dukhovnosti: novi vyklyky, trendy i mozhyvosti : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. onlain konf. (Kyiv, 27 zhovt. 2020 r.). Kyiv : DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2020. 204 s. S. 123–127.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	20
ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	31
1.1. Сутність та зміст управління проєктною діяльністю в закладі освіти як проблема педагогічної теорії і практики	31
1.2. Основні етапи та методи управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти	49
1.3. Аналіз стану управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти України	66
Висновки до першого розділу	85
РОЗДІЛ 2. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	88
2.1. Теоретичне обґрунтування організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти	88
2.2. Критеріальні характеристики впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти	100
2.3. Модель управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти	120
Висновки до другого розділу	132

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА**ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНИХ
УМОВ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ПРОЄКТНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ**

ОСВІТИ	135
3.1. Організація та методика проведення експерименту	135
3.2. Дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти	153
3.3. Шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти	199
Висновки до третього розділу	218
ВИСНОВКИ	221
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	226
ДОДАТКИ	252

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЕГ – експериментальна група

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти

ЗО – заклад освіти

КГ – контрольна група

МОН України – Міністерство освіти і науки України

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Тенденції розвитку світової та національної освіти, а саме, перехід до економіки та цифровізації знань, стійке зростання значимості інновацій, зумовлюють використання методології управління проєктами в освіті, як такої, що найбільшою мірою забезпечує закладам освіти ефективну конкурентоспроможність в освітньому просторі.

Розвиток теорії і практики управління соціально-педагогічними системами зумовлений сучасними глобалізаційними, інтеграційними, трансформаційними суспільними процесами та основними завданнями, які ставлять перед освітою Закони України «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020), Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013), Концепція нової української школи тощо. Модернізаційні зміни в системі освіти України вимагають нових підходів до управління закладами освіти.

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

Глобальні тенденції розвитку освіти в Україні досліджувалися у працях С. Гончаренка, А. Гуржія, М. Гриньової, І. Зязюна, В. Кременя, В. Лугового, В. Маслова, Н. Ничкало, С. Ніколаєнка, В. Олійника, О. Савченко, Т. Сорочан та ін. Подальший розвиток системи освіти науковці пов'язують із такими факторами, як демократизація, людиноцентризм, гуманізація, професіоналізм, цифровізація, інтеграція у світовий освітній простір, організаційна культура, безперервність освіти, проєктна діяльність.

Різними аспектами проблеми управління закладами освіти, утвердженню сутності його базових понять, формуванню управлінської команди, розвитку професійних компетентностей та організаційної культури присвячені праці Ю. Завалевського, Л. Калініної, В. Камишина, Л. Карташової, Н. Клокар, Л. Петренко, Г. Романової, О. Снісаренко, Г. Тимошко та ін.

Важливе місце посідають проблеми управління у сфері освіти, зокрема здобутки управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти засобами проєктної діяльності, які знайшли своє відображення у працях І. Андрощук, В. Гладуша, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Крижка, Т. Рожнової, З. Рябової, Т. Сорочан, Є. Хрикова, Т. Шамової та ін.

Питаннями управління проєктами з точки зору менеджменту займається ряд вчених, зокрема Л. Батенко, М. Лукашенко, Г. Міщенко, Т. Сорочан, П. Третьяков та ін. Управління інноваційним розвитком закладу освіти на засадах проєктної діяльності розглядалися у працях таких авторів, як Л. Оліфіра, О. Алейнікова, Л. Карамушка.

Проблема управління проєктною діяльністю розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних учених (Д. Дьюї, У. Кілпатрик, Є. Коллінгс, Л. Левін, Д. Піт, С. Шацький); дослідження різних аспектів проєктної діяльності позиціонується у наукових здобутках В. Гузєєва, М. Гуревича, С. Ізбаш, О. Коберника, В. Киричука, І. Лернера, М. Павлової, Є. Павлютенкова, Г. Селевко, В. Симоненко.

На етапі реформування шкільної освіти виникла необхідність актуалізації методу проєктів. Теоретики сучасної вітчизняної дидактики трактують проєктування як процес та технологію створення і використання проєктів, а метод проєктів – як систему навчання та виховання, за якою учні набувають знань і вмінь у процесі планування й виконання поступово ускладнених завдань – проєктів.

Інноваційний досвід свідчить про те, що впровадження проєктної діяльності у закладах освіти дозволяє успішно реалізувати проєкти,

поєднувати різні аспекти діяльності, повноцінно використовувати потенціал та покращує фінансові можливості закладу освіти. Відтак, управління міжнародними проектами відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури та культури і є визнаною особливою галуззю менеджменту. Проектна діяльність стала стимулюючим чинником у розвитку загальної середньої освіти. Заклади загальної середньої освіти з метою підвищення якості освіти використовують спеціалізовані програми, альтернативні методики та зарубіжний досвід. Шляхом інноваційних підходів до змісту міжнародної проектної діяльності, засобами впровадження проектного методу реалізуються актуальні задачі зростання професійної майстерності педагогів та примноження професійних компетенцій управлінської команди закладів загальної середньої освіти.

Аналіз стану задекларованої проблеми управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти та її впровадження в практику управління освітніми системами, виявив ряд суперечностей між:

- вимогами, що висуваються суспільством до якості управління закладами освіти і сучасним станом розвитку в них проектної діяльності;
- теоретичним обґрунтуванням структурно-змістових компонентів управління проектною діяльністю в закладі освіти і відсутністю технологічного забезпечення даного вектора управління;
- необхідністю управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти і недостатнім рівнем підготовки суб'єктів управління до реалізації інноваційної спрямованості управлінської діяльності;
- необхідністю оновлення іміджу школи в умовах ринкових відносин і недостатня усвідомленість керівниками ролі проектної діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності закладу освіти.

Актуальність проблеми дослідження, необхідність розв'язання визначених суперечностей зумовили вибір теми дослідження: *«Організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проєктною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі»*.

У зв'язку з прийняттям у 2017 році нового Закону України «Про освіту» в дослідженні як рівнозначні використовуються терміни «загальноосвітній навчальний заклад» і «заклад загальної середньої освіти»; «навчальний заклад» і «заклад освіти»; «учні» і «здобувачі освіти»; «батьки учнів» і «батьки здобувачів освіти»; «навчально-виховний процес» і «освітній процес».

Зв'язок дослідження з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до зведеного плану науково-дослідної роботи Інституту менеджменту і психології Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України і пов'язано із напрямом планових досліджень кафедри педагогіки, адміністрування та спеціальної освіти за темою «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін» (державний реєстраційний номер 0117U002378).

Тему дисертації затверджено Вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 3 від 19.04.2017) та узгоджено бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень з педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 4 від 20 червня 2017).

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у виокремленні, теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Відповідно до мети визначено основні **завдання дослідження**:

1. Розкрити теоретичні основи управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

2. Здійснити аналіз стану управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти України.

3. Розробити модель управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти.

4. Науково обґрунтувати та експериментально перевірити організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти.

5. Визначити шляхи вдосконалення впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти.

Об'єкт дослідження – управління закладом загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти.

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

– *теоретичні* – аналіз і синтез філософської, психолого-педагогічної, методичної літератури з метою уточнення сутності понять «міжнародне проєктування в школі», «управління розвитком закладу загальної середньої освіти в ринкових умовах», «комплексно-цільове проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти» та ін.; класифікація, порівняння, узагальнення та конкретизація визначення дефініції «управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти», з метою усвідомлення сутності і функцій даного феномена у розвитку закладу загальної середньої освіти;

– *емпіричні*: анкетування, спостереження, співбесіди, експертна оцінка, методи незалежних характеристик та самооцінки – для виявлення рівнів готовності керівників закладів освіти до управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти;

– *статистичні*: для опрацювання отриманих експериментальних даних й обчислення статистичних показників.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що вперше:

– виокремлено, теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти (до *зовнішніх* організаційно-педагогічних умов віднесено: нормативно-правове, програмне та методичне забезпечення управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти; до *внутрішніх* організаційно-педагогічних умов віднесено: високий рівень професійної компетентності керівника закладу освіти, орієнтованого на різноманітні формати та види педагогічної взаємодії з учасниками освітнього процесу; сприяння кожному учаснику проєкту у розробленні індивідуального маршруту розвитку в рамках реалізації проєкту; наявність розробленої системи моніторингу проєктної діяльності, орієнтованої на фіксацію якісних змін у процесі надання освітніх послуг; активізацію використання різнопланових ресурсів забезпечення успішного управління міжнародними проєктами у закладах освіти;

– розроблено модель, яка позиціонує процес управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти засобами впровадження схарактеризованих організаційно-педагогічних умов.

Уточнено визначення понять «проєкт», «міжнародний проєкт», «конкурентоспроможний випускник закладу загальної середньої освіти», «управління міжнародними проєктами в закладі загальної середньої освіти», «проєктування розвитку закладу загальної середньої освіти».

Удосконалено сутність та зміст організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти шляхом запровадження ресурсного управління.

Подальшого розвитку набули теорія та практика управління

міжнародними проєктами в закладах загальної середньої освіти.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробленні й впровадженні в освітній процес закладів загальної середньої освіти організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю; розробленні методичних рекомендацій щодо впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. Матеріали дослідження можуть бути використані науковцями, дослідниками, викладачами для підготовки магістрів спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом» та в системі післядипломної педагогічної освіти (на курсах підвищення кваліфікації керівників закладів освіти) з метою удосконалення знань та практичних навичок щодо впровадження міжнародної проєктної діяльності в закладах загальної середньої освіти.

Основні положення і результати дисертаційного дослідження впроваджено в управлінській діяльності закладів загальної середньої освіти: Тарашанського академічного ліцею «Ерудит» Тарашанської міської ради Київської області (довідка № 26 від 07.05.2021), Комунальний заклад «Богодухівський ліцей № 1» Богодухівської міської ради Богодухівського району Харківської області (довідка № 01-22/39 від 21.05.2021), Бучанського навчально-виховного комплексу «Спеціалізована загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів» № 4 Бучанської міської ради Київської області (довідка № 48 від 18.05.2021), Спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва (довідка № 02-22/66 від 26.05.2021), Бучанського навчально-виховного комплексу «Спеціалізована загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів» № 3 Бучанської міської ради Київської області (довідка № 117/1 від 20.05.2021), Біловарського закладу загальної середньої освіти І–ІІ ступенів Бедевлянської сільської ради Тячівського району Закарпатської області (довідка № 29 від 06.05.2021).

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні, експериментальні і прикладні результати дослідження та узагальнені висновки були відображені у доповідях і повідомленнях на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема:

– *міжнародних*: «Білігвальна модель освіти як приклад інноваційного підходу до формування ключових компетентностей учня у новій українській школі» (Київ, 2017), Конгрес Тьюторингу організованого Collegium Wratislaviense та International Academy of tutoring (Київ, 2017), «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій». (Київ-Суми, 2017), «Positioning of the educational institution in the market of educational serviced by traditional and recent media resources» (Київ, 2018) «Соціальна робота і проблеми міграційних процесів у глобалізованому світі». (Чернівці, 2018), «Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів» (Тернопіль, 2019), «Діти з особливими потребами в освітньому просторі» (Київ, 2019), «Міжнародна інтеграція освіти. Українсько-польські програми: практика та перспектива» (Бидгощ-Тараща, 2019), «Північноєвропейський досвід у реалізації політики сфери культури, освіти, охорони здоров'я» (Польща, Швеція, Норвегія та Данія, 2019), «Європейські цінності та компетентності у роботі закладів освіти, культури, охорони здоров'я, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування: формування, впровадження і моніторинг» (Литва, Латвія, Польща, 2019);

– *всеукраїнських*: «Управління розвитком персоналу – запорука успішної школи» (Київ, 2015), «Використання проектної методики як засобу ефективного розвитку комунікативної компетенції учнів» (Біла Церква, 2015), «Психолого-педагогічне проектування освітнього середовища» (Яремче, 2016), «Інклюзивна освіта – рівень свідомості нації. Досвід. Перспективи. Результати» (Київ, 2016), «Психолого-педагогічне проектування освітнього середовища» (Яремче, 2017), «Трансформація підготовки менеджерів освіти до реалізації

концепції «Нова українська школа»» (Київ, 201), «Восьмі сіверянські соціально-психологічні читання» (Чернігів, 2017), «Соціальне конструювання психологічної та педагогічної допомоги в епоху змін» (Київ, 2018), «Проектування розвитку психолого-педагогічного супроводу обдарованої особистості» (Зборів, 2018), «Ефективні комунікації для освітніх управлінців» (Київ, 2018), «Наукова парадигма формування та розвитку професійної компетентності керівників сучасних закладів освіти» (Київ, 2018), «Організація навчально-дослідницької діяльності учнів» (Київ, 2018), «Психолого-педагогічне проектування розвитку обдарованості засобами інформаційно-комунікаційних технологій» (Затока, 2018), «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти» (Київ, 2018), «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту» (Бориспіль 2020), «Адаптивні системи управління в освіті» (Київ, 2019), «Освіта – енергія майбутнього. Дистанційна освіта – сучасний формат» (Тернопіль, 2020), «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту» (Бориспіль, 2020);

– *регіональних*: «Використання проектної методики як засобу ефективного розвитку комунікативної компетенції учнів» (Біла Церква, 2015), «Методологія і методика критичного мислення». (Київ, 2016), «Позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг засобами традиційних та новітніх медіа» (Київ, 2016), «Розвиток громадянських компетентностей: досвід Київської області» (Біла Церква, 2017), «Практичні аспекти впровадження профільного навчання в умовах загальноосвітнього навчального закладу» (Біла Церква, 2018).

Основні результати дослідження обговорювались на *семінарах* різного рівня, зокрема: міжнародних: «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» (Київ-Суми, 2017), «Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів» (Тернопіль, 2019), «Positioning of the educational institution in the market of

educational serviced by traditional and recent media resources» (Київ, 2018) всеукраїнських: «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту» (Бориспіль, 2020), «Адаптивні системи управління в освіті» (Київ, 2019), «Наукова парадигма формування та розвитку професійної компетентності керівників сучасних закладів освіти» (Київ, 2018), «Психолого-педагогічний супровід професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців в умовах трансформації освіти» (Київ, 2018), «Восьмі сіверянські соціально-психологічні читання» (Чернігів, 2017) *регіональних*: «Метод проєктів на уроках математики» (Біла Церква, 2019), «Управління міжнародною проєктною діяльністю в сучасному закладі освіти» (Біла Церква, 2019).

Публікації. Основні положення та результати наукового дослідження відображено у 10 публікаціях, серед них: 6 статей у наукових фахових виданнях України з педагогічних наук, 1 стаття у зарубіжному фаховому виданні; 3 публікації у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації зумовлені логікою дослідження. Робота складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 282 сторінки, обсяг основного тексту – 205 сторінок. Дисертація містить 14 таблиць і 27 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел містить 249 найменувань, із них – 24 іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність та зміст управління проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти як проблема педагогічної теорії і практики

Як свідчать наукові розвідки, які здійснені вітчизняними і зарубіжними дослідниками, виникнення науки управління відноситься до кінця XIX – початку XX століття. На цьому періоді більш ніж вікової історії, науковці розробляють теорію, змістом якої є закони і закономірності, принципи, функції та методи цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану у процесі спільної взаємодії.

У сучасному суспільстві, управління освітою орієнтоване на вирішення таких проблем: дотримання вимог до розвитку освіти, які задовольняли би потреби соціуму у XXI ст.; забезпечення рівного доступу до освіти для здобувачів освітніх послуг; підвищення якості освіти та досягнення її релевантності.

Проблема управління закладом освіти є предметом наукового аналізу дослідників М. Гриньової [36], Г. Дмитренка [46], І. Драч [47], Г. Сльникової [58], В. Маслова [96], В. Олійника [118], Т. Фесенко [205], З. Рябової [174], Т. Сорочан [185], Г. Тимошко [199] та ін. Методи управління в освіті вивчалися такими науковцями, як Т. Десятов [41], Л. Калініна [69], Л. Карамушка [70], Н. Мельтюхова [99], О. Мороз [105], Т. Рожнова [172], В. Терещенко [194], Є. Хриков [212] та інші. Найчастіше авторами вивчалися поняття, класифікація методів управління та їх застосування.

Дослідження проблем управління освітніми змінами почали з'являтися в західних країнах із 70-х рр. XX ст. Серед класиків зарубіжних теорій освітніх змін можна назвати М. Барбера, Марка Е. Генсона, Дж. Гудледа,

Р. Елмора, Дейвіда Л. Кірпа, Т. Серджіованні, Томаса Б. Тімара та інші [194]. Різним аспектам проблеми управління проектами, розкриттю сутності його базових понять, формування управлінської команди, присвячені праці С. Ізбаш [65], Л. Калінінонь [69], Л. Карамушки [70], Н. Клокар [74], Л. Лук'янова [92], Н. Приходькіної [150], І. Мохонько [107], В. Приймак [140], Г. Тимошко [199], В. Шпильового [223] та ін. Проектування, педагогічне проектування, оптимальне використання методу проектів стало предметом дослідження у працях М. Алексеєва [2], В. Ассаул [10], Л. Батенка [12], В. Беспалька [14; 15], С. Ізбаш [64] та інших.

Ключовим поняттям, що створює уявлення про предмет дослідження, є поняття «*управління*». В науковій літературі даний термін трактується в широкому діапазоні значень. *Управління* – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [50].

Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [100, с. 4].

Н. Мельтюхова трактує *управління*, як функцію організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів [99].

За визначенням В. Колпакова та О. Кузьменка, *управління* – це діяльність суб'єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан [78].

До основних компонентів системи управління належать (рис.1.1):

1) суб'єкт управління, тобто джерело управлінського впливу, той, хто управляє, виконує функції керівництва і впливає на об'єкт з метою переведення його у новий стан;

- 2) об'єкт управління – група чи особистість на які спрямовано управлінський вплив суб'єкта, що функціонує під цим впливом;
- 3) управлінський вплив, тобто комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому;
- 4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта щодо результативності управлінського впливу та змін в об'єкті [78].



Рис. 1.1 Компоненти системи управління

У найширшому розумінні поняття «*управління*» – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об'єкта управління. Тоді як менеджмент у широкому розумінні – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети [139].

У підручнику Ю. Ніколенка, «*Основи економічної теорії*», *управління* розглядається, як особливий вид діяльності, який здатний перетворити неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.

Здійснити це можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю спільних дій [122].

У вузькому розумінні «*управління*» – це діяльність, яка спрямовує та регулює суспільні відносини за допомогою спеціального органу [41].

Економічний словник-довідник трактує *управління*, як процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [50, с. 194].

Управління – це процес переведення керованої системи у прогнозований стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [68, с. 10].

За допомогою управління узгоджуються, координуються і кооперуються індивідуальні зусилля, вирішуються завдання і досягаються загальні цілі. У науковій літературі управління людини людиною називається соціальним. Порівняно з біологічним та механічним управлінням, процес управління в людському суспільстві відрізняється складністю, оскільки люди наділені свідомістю та волею. Управління в системах соціального характеру проявляється у свідомо-вольових зв'язках людей. Соціальне управління існує в рамках взаємодії людей і саме через нього формуються зв'язки між окремими суб'єктами [94].

Управління, як наука, яка має свої правила, основи та закономірності розпочала своє існування з науковців, дослідження і досвід яких мали на неї чіткий вплив. Економічний аспект розвитку науки про управління представив у своїй книзі «Економіка машин та виробництва» Ч. Беббідж. Згодом президент компанії «Yale & Towne» Г. Таун (1844–1924) виступив на щорічному зібранні Американської спілки інженерів-механіків з доповіддю «Інженер як економіст» [49, с. 12–13]. Відтоді, на наше переконання, розпочався розвиток наукового управління, як масового наукового явища. Саме масовість *наукового управління* багато в чому визначила його історичний успіх та величезний вплив на розвиток економіки. Розроблено

оптимальні методи виконання роботи, завдяки науковому вивченню витрат часу, затрачених рухів і зусиль працівників.

Засновником школи наукового управління вважають Ф. Тейлора (1856–1915), який у своїх наукових працях доводив, що людина одного типу спочатку повинна скласти план роботи, а людина зовсім іншого типу повинна виконати його. Революція в управлінні полягала в заміні авторитарних методів управління на більш раціональні наукові підходи [233].

Принципи наукового управління, сформульовані Ф. Тейлором у книгах «Відрядна система» (1895 р.), «Цеховий менеджмент» (1903 р.), «Принципи наукового менеджменту» (1911 р.), є актуальними для сучасного управління:

- дотримання розроблених на наукових підставах стандартів і правил;
- підбір, підготовка і розстановка працівників;
- оплата за результатами роботи;
- організація діяльності функціональних менеджерів;
- підтримка товариських стосунків між працівниками і менеджерами [87, с. 127–128.].

Наступний вагомий внесок у розвиток управління здійснив Г. Гант, якого вважають засновником *проектного* управління та називають батьком технік планування і контролю [241]. Дослідник розробив схему, відому під його іменем, – це діаграма Ганта, як інструмент управління проектами.

Діаграма Ганта представлена відрізками, розміщеними на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню або підзавданню. Взаємозалежні завдання і підзавдання (складові плану) розміщуються по вертикалі. Діаграма Ганта використовується спільно з таблицею зі списком робіт, які відповідають окремо взятому завданню, зображеному на діаграмі.

Проблеми управління у першій половині ХХ століття вирішувались з позицій внутрішніх ресурсів організації і їхніх можливостей як об'єктів управління.

Головна ідея наукових поглядів М. Вебера, Ф. Гілбрета, А. Мейо, А. Файоля, М. Фолетта, Г. Форда і інших дослідників, полягає в усвідомленні

переконанн, що людина як соціальний діяч є найважливішим фактором продуктивності [194; 229; 233; 237]. Звідси необхідність в розвитку теорії і методів формування колективу як особливої соціальної спільності і міжособистісних відносин всередині організації. Особливе значення відводиться стилю управління і його впливу на продуктивність і задоволеність працівників своєю працею. Найбільш повне розкриття здібностей працюючих забезпечується за демократичного стилю управління, що сприяє залученню працівників не тільки в процес розробки управлінських рішень, а також і в процес їх виконання. Головні завдання в цих умовах полягають в тому, щоб організувати управління персоналом, використовуючи фактори комунікації, мотивації та лідерства, а також управлінської підтримки членів організації, як важливого людського ресурсу.

Під впливом об'єктивних змін у світовому суспільному розвитку сформувалася система поглядів на управління в другій половині ХХ століття. Нові теоретичні підходи до управління обґрунтовують школи і наукові напрями, засновники яких, як фахівці в області менеджменту активно продукували ідеї відкритості організацій як керованих систем.

Отже, нова парадигма управління сформувалася не відразу, на її обґрунтування потрібен час, але в цілому вона характеризує сучасні уявлення про організації, їх місце в соціально-економічному просторі, про ефективні підходи до побудови систем управління. Для перших років другої половини ХХ століття характерним було прагнення до активізації управлінського контролю за діяльністю організацій, що сприяло розробленню кількісних і якісних підходів до прийняття управлінських рішень. Використання в управлінні *системного підходу* полегшило завдання розгляду організацій в єдності їх складових частин, нерозривно пов'язаних із зовнішнім світом. У свою чергу це посилює значення *ситуаційного підходу* в управлінні організаційними системами. На засадах ситуаційного підходу в управлінні організаціями, прийняття рішень знаходиться в прямій залежності від аналізу

зовнішнього середовища. Пізніше це призвело до розвитку теорії і методів стратегічного планування розвитку організацій як відкритих систем.

Термін «управління» науковець Н. Яркіна [225] розглядає під різними кутами, акцентуючи увагу, на таких його особливостях:

– *управління як наука* – система впорядкованих знань у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретично-методичний інструментарій управління як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм;

– *управління як функція* – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки;

– *управління як цілеспрямована*, інформаційна дія суб'єкта управління із впливом на об'єкти управління;

– *управління як процес* – сукупність взаємопов'язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності виробництва, максимальне використання потенціалу всіх виробничих ресурсів і реалізацію підприємницького інтересу;

– *управління як керівний орган* – сукупність елементів (окремих виконавців, груп і підрозділів) системи управління, що забезпечують роботу підприємства як єдиного цілого.

При цьому не можна випустити з уваги, що управління розглядається і як мистецтво, тобто здатність ефективно застосовувати й поєднувати теоретичні знання та практичний досвід у конкретних умовах місця й часу (у конкретних господарських ситуаціях) [225].

Всі ці теоретичні підходи, незважаючи на їх відмінності, об'єднує той факт, що вони розглядають організації як відкриті системи.

Новим викликам відповідають сформульовані в 1990-і роки принципи управління. У них головна увага звертається на людину, як ключовий ресурс організації і на створення умов для реалізації його потенціалу і здатності до спільної ефективної роботи. Звідси – увага до організаційної культури, демократизації управління, чесності та довіри людям, комунікацій, стилю керівництва.

Нові принципи управління змусили переглянути ряд положень, що стосуються проектування і організації праці в організаціях. Так, серйозну увагу почали приділяти проблемам збагачення змісту та зміні форм робіт, істотно розширюючи сфери застосування групової організації робіт, в якій стимулюються загальні та індивідуальні результати, що враховують майстерність і відповідальність кожного.

Зауважимо, що осмислення управлінських процесів в педагогічних системах досить довго не перетиналося з теорією управління. До того ж, шлях розвитку теорії управління в Україні був інший, ніж за кордоном. Управління за радянських часів відображало тоталітарний характер старої системи освіти в нашій країні. Відмінною рисою цієї системи, як відомо, було панування однакової, надмірно централізованої мережі державних закладів та управлінських структур. Наприклад, заклади загальної середньої освіти (ЗЗСО) отримували від партійно-державних органів чітко сформульований і однаковий для всіх план, ідеологізоване замовлення на виховання «нової людини». Навчання велося за стандартизованими навчальними планами і програмами, всі напрями освітньої, виховної та економічної діяльності освітніх закладів були непомірно регламентовані органами управління. Не повною мірою бралися до уваги особистісні, професійні та ділові якості підлеглих, тому не використовувався належним чином їх інтелектуальний потенціал при виробленні важливих управлінських рішень. Відсутність самостійності не тільки стримувало ініціативу педагогічних колективів, а й послаблювало їх зацікавленість в удосконаленні освітнього процесу. Все це негативно позначалося на функціонуванні освіти і

стало однією з причин її кризового стану.

Становлення України, як суверенної демократичної держави, показало необхідність переходу від адміністративно-командної до демократичної системи управління освітою. З кожним роком підходи до управління стають більш європейськими. Сучасний процес демократизації системи управління закладами освіти, як стверджують вітчизняні дослідники, веде до примноження числа осіб, які залучаються до участі в управлінні. Більшу самостійність в управлінні придбали директор закладу, його заступники, керівники методичних об'єднань, класні керівники. Важлива роль відводиться шкільному самоврядуванню та батьківській громаді. У ролі суб'єктів управління виступають особистості які навчають і яких навчають: учитель під час уроку керує процесом засвоєння знань, а учень керує своєю власною освітньою діяльністю.

Для усвідомлення важливості досліджуваної проблеми необхідно розглянути поняття «*проект*» та схарактеризувати його складники.

Аналіз психолого-педагогічної літератури засвідчив, що дослідники вивчали різні аспекти зародження, становлення та розвитку методу проєктів у зарубіжному та вітчизняному досвіді:

- історико-теоретичний аспект досліджуваного феномена розглядається у роботах І. Андрощук [5], В. Кіпатрика [73], С. Михайлова [100] та ін.;
- теоретичні засади проєктної діяльності розкриваються у дослідженнях С. Ізбаш [64], І. Ляхович [94], І. Мазур [95], Н. Матяш [97], О. Пехоти [128] та ін.;
- технологія впровадження індивідуальних освітніх проєктів у освітній процес висвітлено у працях І. Єрмакової [10], Н. Матяш [97] та ін.;
- аналіз деяких аспектів підготовки студентів закладів вищої освіти через проєктну діяльність знаходимо у працях С. Ізбаш [66], Н. Клокар [74], В. Олійника [118] та ін.;

- інноваційний розвиток освіти на засадах компетентнісного підходу демонструють у своїх дослідженнях, Н. Бібік [115], І. Драч [47], О. Локшина [56], Н. Приходькіна [150] та ін.;
- проєктування методичних систем навчання розкривають, Г. Єльнікова [58; 57], В. Кремень [51], З. Рябова [174] та ін.;
- проєктна діяльність вчителя і учня в освітньому процесі мають місце у наукових доробках І. Єрмакова [10], В. Білоусової [16], Л. Лук'янової [92] та ін.;
- підготовку майбутніх учителів до проєктування позиціонують А. Галімов [27], С. Ізбаш [64], І. Зайцева [61], В. Кіпатрик [73] та ін.;
- теоретичні аспекти проєктування у системі післядипломної освіти досліджували – В. Гладуш [30], Г. Дмитренко [46], Н. Клокар [74], В. Олійник [118] та ін.;
- проєктна діяльність у системі компетентнісно спрямованої педагогічної практики знаходить місце у наукових доробках – І. Єрмакова [10], Т. Фесенко [205] та ін.

За визначенням Англійської асоціації проєкт-менеджерів, *проєкт* – це окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються [237].

У Новому тлумачному словнику з управління проєктами, *проєкт* трактується як певне завдання із визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення [116].

На переконання Р. Арчибальда, одного з визнаних класиків управління проєктами, *проєкт* – це «комплекс зусиль, здійснюваних з метою отримання конкретних унікальних результатів в рамках відведеного часу і в межах затвердженого бюджету, який виділяється на оплату ресурсів, що використовуються або споживаються в ході проєкту» [10, с. 42].

За визначенням Вікіпедії, *проєкт* – це обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, спрямована на створення нової цінності [24].

На думку науковців Л. Довгань, Г. Мохонько, І. Малик «*проект*» – це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення [107].

Поняття «проект» вже досить міцно закріпилося не тільки в ментальності і побуті представників сучасного підприємництва, але також в лексиконі наукових діячів, економістів і управлінців. Зараз все частіше можна почути про стартапи, проекти заходів, не кажучи вже про урядові проекти, що входять до складу цільових програм.

Як наука, *управління проектами* виникла з декількох прикладних наук, таких як будівництво, інженерія та оборонна діяльність [229].

В економічно розвинених зарубіжних країнах управління проектами виділилося в особливий вид професійної діяльності. Сьогодні важко назвати світову компанію з відомим ім'ям, яка здійснювала б свої проекти без project management. Іншими словами, проект не ламає і не реорганізує систему, він є тією ідеєю, яка виявилася актуальною в потрібному місці і потрібний час в системі, а решта зміна системи відбувається у вигляді її самоорганізації навколо мети проекту.

У процесі реформування освітніх систем зростає інтерес до використання методу проектів, який орієнтований на самостійну (індивідуальну, групову) діяльність, що передбачає використання дослідницьких і пошукових методів, творчих робіт учнів, робіт із різними джерелами інформації, що включають варіативні точки зору.

З часом *проект, як метод*, утверджується в управлінській діяльності, відіграє важливу роль у діяльності керівників закладу загальної середньої освіти, мотивує їх до постійного пошуку та впровадження нових методів управління, подолання стереотипів та шаблонів.

Аналіз наукової літератури свідчить, що метод проєктів був запропонований і розроблений американським філософом Д. Дьюї, який здійснював поїздки в різні країни з метою поширення свого методу. Так його ідеями захопились американські педагоги Х. Паркхерст та В. Кілпатрік [73].

У зв'язку із широким використанням технологій управління проєктами у різних областях знань, існує багато визначень поняття «проєкт».

Проєкт (від лат. *projectus* – кинутий вперед) в управлінні проєктами – це обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, спрямованих на створення нової цінності [24].

У 1987 році Інститут управління проєктами (США), запропонував таке визначення: «Проєкт є якимсь завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення» [49, с. 52].

На думку визнаного класика управління проєктами Р. Арчибальда, це «комплекс зусиль, здійснюваних з метою отримання конкретних унікальних результатів в рамках відведеного часу і в межах затвердженого бюджету, який виділяється на оплату ресурсів, що використовуються або споживаються в ході проєкту» [9, с. 38].

РМВОК (довідник з управління проєктами) визначає проєкт як «тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів» [217, с. 123].

І. Сергєєв сутність проєкту визнає як «*п'ять П*»: Проблема – Проєктування (планування) – Пошук інформації – Продукт – Презентація + «шосте П» проєкту – його Портфоліо, тобто папка, в якій зібрані всі матеріали проєкту, у тому числі чернетки, денні плани, звіти тощо [217, с. 125].

Проєкт як система діяльності існує рівно стільки часу, скільки потрібно для отримання кінцевого результату. Концепція проєкту, однак, не суперечить концепції фірми або підприємства і цілком сумісна з нею. Більш того, проєкт часто стає основною формою діяльності фірми [228; 239; 245].

О. Леонтьєв вважає, що *діяльність* – це реальний зв'язок суб'єкта з об'єктом, до якого обов'язково включена психіка. Виконуючи ту чи іншу діяльність, індивід повинен сприймати, запам'ятовувати, думати, бути уважним; у її процесі в індивіда виникають ті чи інші емоції, виявляються вольові якості, формуються установки, відношення тощо. Іншими словами, у діяльності формується, розвивається, виявляється вся система психічних процесів, станів та властивостей індивіда [91].

На думку С. Гончаренка, *діяльність* – це спосіб буття людини у світі, здатність її вносити зміни в реальну дійсність. Основними компонентами діяльності є суб'єкт із його потребами; мета, відповідно до якої перетворюється предмет в об'єкт, на який спрямовано діяльність; засіб реалізації мети [33].

Діяльність – це процес взаємодії людини з довкіллям, завдяки чому вона досягає свідомо поставленої мети, яка виникла внаслідок появи потреби. Людська діяльність в системі «людина-людина» – це процес активної взаємодії суб'єкта з об'єктом, під час якого суб'єкт задовольняє будь-які свої потреби, досягає мети. Діяльністю можна назвати будь-яку активність людини, якій вона сама надає деякий сенс. Діяльність характеризує свідому сторону особистості людини [24].

Діяльність – специфічно людська форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є доцільні зміни і перетворення речей і явищ залежно від людських потреб [152].

За визначенням В. Казакова, *людська діяльність* – це не «сума» дій, а складне динамічне утворення, що має складну організаційну психологічну структуру і включає такі елементи: суб'єкт, процес, предмет, умови і продукт діяльності; соціально-психологічна група включає ціль, мотив, спосіб, результат [77].

У психолого-педагогічній літературі, *діяльність* трактується, як активна взаємодія людини з навколишньою дійсністю, у ході якої людина є

суб'єктом, цілеспрямовано впливаючим на об'єкт і таким способом задовольняючи свої потреби [165, с. 95; 33].

З філософського погляду, *діяльність* – це форма активного, творчого ставлення людини до оточуючого світу та самої себе з метою таких змін і перетворень, які б полегшували і прикрашали її життя [218].

Діяльність – це спосіб буття людини та суспільно-історичного процесу. Вона характеризується доцільністю, предметністю, універсальністю, творчістю, соціальністю, здатністю людини вносити в дійсність зміни. Соціально-психологічними складниками діяльності є потреби, мотиви, цілі, задачі, операції, дії [218].

Треба зазначити, що *проектна діяльність* є конструктивною і продуктивною діяльністю особистості, спрямованою на досягнення кінцевого результату здійснення проекту. Проектна діяльність належить до унікальних способів людської практики, пов'язаної з прогнозуванням майбутнього, створенням його ідеального образу, здійсненням та оцінкою наслідків реалізації задумів. Проектування виступає як творча, інноваційна діяльність, оскільки завжди спрямована на створення об'єктивно і суб'єктивно нового продукту [51].

Оскільки проектна діяльність має усі якості діяльності, то в її структурі можна визначити наступні компоненти: мотив, мета, способи, засоби, предмет, результат [97].

Головною характерною складовою проектною діяльності є проблема, а точніше – проблемна ситуація, що є типовою для певної соціальної групи або культурного явища. Проблема виникає у разі невідповідності між реальним життям та уявленнями проєктувальника про бажаний стан об'єкта. Проект використовується як засіб досягнення поставленої мети шляхом збереження, зміни або відновлення соціальних та культурних явищ. Конкретну проблему можна вирішити, використовуючи різні варіанти проектних рішень [127]. Важливими ознаками проектною діяльності є спрямованість на розвиток

пізнавальних навичок, умінь самостійно конструювати свої знання, орієнтуватися в інформаційному просторі, узагальнювати та інтегрувати знання, що отримані з різних джерел у процесі теоретичного і практичного навчання. На переконання Л. Лук'янової, участь у проєктній діяльності дає можливість самовдосконалюватися, а також відкриває можливості вибору особистої ролі в системі відносин колективу учасників проєкту (автор ідей, виконавець, учасник, організатор) або залишає право вибору на індивідуальну роботу, і в цьому випадку виконавець проєкту поєднує усі ролі в одній особі [92, с. 17].

Відповідно, *проєктна діяльність* – це керовані зміни вихідного стану об'єкту, на які потрібні час, фінансові витрати, певні ресурси [123].

На думку інших науковців, *проєктна діяльність* – це діяльність по вирішенню певної проблеми спрямована на досягнення конкретної мети, реалізована шляхом виконання запланованого проєкту, характеризується новизною, унікальністю і неповторністю [12].

Отже, *проєктна діяльність* – це процес управління людськими, матеріально-технічними і фінансовими ресурсами на протязі всього циклу здійснення проєкту шляхом сучасних методів управління [102].

За дослідженнями В. Кіпатрика в структурі проєктної діяльності можна визначити наступні компоненти: мотив (внутрішній потяг людини до діяльності), мета (кінцева точка процесу), способи (послідовність дій), засоби (спеціальні дії), предмет (на що спрямована діяльність), результат (наслідок послідовності дій). Проєктна діяльність надає закладу освіти широке поле нової для нього діяльності, тим самим сприяє появі широкого кола інтересів, і потім, через них, здійснює вплив на формування переконань та світогляду особистості [73].

Головною характерною складовою проєктної діяльності є *проблема*, а точніше – проблемна ситуація, що є типовою для певної соціальної групи або культурного явища. Проблема виникає у разі невідповідності між реальним життям та уявленнями проєктувальника про бажаний стан об'єкта. Проєкт використовується як засіб досягнення поставленої мети шляхом збереження,

зміни або відновлення соціальних та культурних явищ. Конкретну проблему можна вирішити, використовуючи різні варіанти проєктних рішень [107].

Сучасний і досить популярний термін в освітньому середовищі – *це міжнародна проєктна діяльність*. Усвідомлюємо, що *міжнародний проєкт* – це проєкт з яскраво вираженою практичною спрямованістю та унікальністю щодо позиціонування закладу загальної середньої освіти, обміну досвідом та прогнозований на розвиток школи. Він зазвичай добре підготовлений, організатори проєкту відкриті до співпраці. Участь освітнього закладу в міжнародному проєкті надає рідкісну можливість отримати цінний міжкультурний досвід та досягнути поставленої мети. Саме ця мета є рушійною силою проєкту, і всі зусилля, що докладаються до його планування та реалізації, спрямовані на її досягнення [145].

Розвиток інноваційної діяльності, підвищення якості освіти, розвиток демократії, інтеграція в світовий освітній простір, це ті можливості, які надає міжнародна проєктна діяльність сучасному закладу освіти. Міжнародне співробітництво є невід'ємною частиною діяльності сучасного освітнього закладу, ресурсом для вирішення стратегічних завдань і одним з ключових інструментів у забезпеченні якості освіти відповідно до стандартів і вимог, особливо в сучасних реаліях. Значущим напрямом є включення учнів і вчителів в міжнародні проєкти і програми.

Міжнародний проєкт – це практичний та унікальний проєкт в рамках ЗЗСО, у якому беруть участь представники педагогічних та учнівських колективів двох чи більше країн. Він спрямований на розвиток закладу освіти та обмін досвідом з представниками міжнародних організацій. Зазвичай, міжнародний проєкт добре підготовлений, організатори проєкту відкриті до співпраці, а учасники міжнародного проєкту мають рідкісну можливість отримати цінний міжкультурний досвід. Рушійною силою проєкту є поставлена мета, і всі зусилля, що докладаються до його планування та реалізації, спрямовані на її досягнення.

Управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО – це інтегративний процес, який позиціонує педагогічну взаємодію між управлінською командою та учасниками освітнього проекту на засадах міжнародного партнерства, що сприяє підвищенню мотивації здобувачів освіти до вивчення іноземних мов та ознайомлення з культурою інших народів; пошук позабюджетних альтернативних джерел фінансування та налагодження співпраці з міжнародними партнерами та міжнародними фондами за розробленими програмами та грантами.

У процесі впровадження міжнародних проектів визначаємо ряд специфічних проблеми, які часто обмежують міжнародну ЗЗСО:

- відсутність мотивації керівників закладів освіти;
- недостатнє знання іноземної мови, особливостей культури іншої країни;
- низька суб'єктивна оцінка своїх можливостей, яка зумовлює бажання уникнути стресу адаптації до іншого виду діяльності;
- відсутність стратегічного бачення перспектив розвитку ЗЗСО;
- відсутність перспективного плану щодо міжнародної проектної діяльності у стратегії розвитку регіону;
- особливості звітності у міжнародних проектах;
- проблема культурної відповідності.

Проекти мають часові рамки, тому виконуються протягом певного проміжку часу і мають більш-менш чітко окреслені початок і закінчення. Проект вважається завершеним, коли досягнуті його основні цілі. Під час виконання проекту значні зусилля спрямовані саме на те, щоб його було завершено у визначений термін. У цьому допомагають графіки, де зазначається час початку і закінчення робіт, які передбачаються проектом [145].

Можливість розвивати міжнародне співробітництво з представниками освітніх закладів країн євроінтеграції, спрямована на отримання певного результату взаємодії між вітчизняними та зарубіжними закладами освіти у

заданий проміжок часу і не може якісно здійснюватися без використання певних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових).

Отже, увагу у даному дослідженні буде приділено вивченню проблемних аспектів управління міжнародною проектною діяльністю.

Світова практика показує, що в даний час найбільш ефективною формою міжнародної співпраці в сфері освіти є реалізація спільних проектів, повністю або частково профінансованих фондами іноземних держав і міжнародних організацій. Школа, яка бере участь у міжнародних проектах, не несе істотні витрати, але при цьому отримує можливість вирішувати наявні у ній проблеми за рахунок залучення додаткових ресурсів і з урахуванням зарубіжного досвіду. Важливим фактором щодо впровадження міжнародної проектною діяльності є позиціонування закладу освіти, що бере участь у міжнародних проектах в умовах європейського освітнього простору. Для учнів відкривається можливість практикувати іноземні мови, встановлювати нові особисті контакти у всьому світі, постійно вдосконалюватися в різних областях. У канікулярний час програма проектів включає в себе подорожі, де учні знайомляться з містами різних країн, відвідують виставки, галереї, театри й музеї, спільний відпочинок викладачів і учнів та інші заходи, спрямовані на задоволення спільних інтересів.

Міжнародна проектна діяльність у закладах загальної середньої освіти має бути керованою, координованою та прогнозованою на позитивний результат. Інноваційні зміни, отримані в результаті реалізації міжнародних проектів, дозволяють розробляти та реалізувати сучасні технології навчання, які спрямовані на якісні зміни у процесі навчання та виховання підрастаючого покоління; створити умови для збільшення інформаційної насиченості навчального середовища як підґрунтя для формування нової дослідницької культури особистості у процесі навчання; одержувати зміни у професійній діяльності, орієнтованій на розвиток наукового мислення учнів в умовах глобалізації освіти.

Управління міжнародною проектною діяльністю в закладі освіти, розглядаємо, як унікальні керовані зміни, в якій всі її суб'єкти за допомогою

планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організацію спільної діяльності учасників проєкту для досягнення освітніх цілей спрямований на розвиток закладу освіти та обмін досвідом.

У новій парадигмі навчання, застосування інформації до нових знань важливіше, ніж саме знання. Іншими словами, навички пошуку, аналізу та вирішення проблем мають пріоритет. Робота в команді, творчість, якісне використання ресурсів та адаптаційні навички – це також нові технології, що використовуються в проєктній діяльності. Для того, щоб підготувати учнів до їхньої ролі у суспільстві XXI століття, потрібно активно розробляти міжнародні проєкти у ЗЗСО.

Отже, аналіз науково-методичної літератури сприяв усвідомленню проблемності, сутності, змісту, структури та основних чинників управління міжнародною проєктною діяльністю схарактеризованих у педагогічній теорії та практиці. Розглянувши управління як науку, процес, функцію, дію і мистецтво з'ясовано важливість і значення управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО. В подальшому необхідно розкрити основні етапи та методи управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

1.2. Основні етапи та методи управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти

Єдиний міжнародний освітній простір формується спільними зусиллями країн, освітні системи яких мають різну структуру, правову позицію, історичне минуле, традиції та індивідуальні національні особливості. Динаміка глобальних перетворень, що охопили сучасне суспільство, спонукають Україну до розроблення та реалізації стратегії інноваційного розвитку, яка б забезпечувала державі гідне місце у світовому співтоваристві.

Активізація використання методів управління проєктами в світовій управлінській практиці припадає на 50-і роки і надзвичайно швидко зростає в сучасну історичну добу, коли чверть світового ВВП використовується для

різних видів роботи над проектами (впродовж 2010–2020 років у світі створено близько 15,7 мільйона нових проектів) [248].

Освіта вважається одним з пріоритетних напрямів на шляху до спільної діяльності у сфері міжнародного співробітництва. Тому впродовж останніх років Україна стала активним учасником міжнародних проектів в галузі освіти. Партнерство в сфері освіти впливає на відносини України з державами світу, тому що міжнародні проекти мають тривалий ефект, навіть після свого закінчення.

Поряд з питаннями управління проектами різної складності, в умовах глобалізації світової економіки все частіше виникає необхідність в обліку міжнародних аспектів управління проектами. Тривалий історичний досвід і сучасна практика наочно підтверджують аксіоматичність тези, згідно з якою міжнародне співробітництво несе з собою вельми сприятливі перспективи. У найближчій перспективі гарантія успіху та стабільного існування багатьох організацій будуть залежати від того, наскільки ефективно вони зможуть функціонувати в умовах інтеграції та міжнародного співробітництва.

Керівники проектів (або проектні менеджери) повинні бути готові до проблем управління, які можуть виникнути у зв'язку з культурною неоднорідністю колективу. Ефективний проектний менеджер має володіти певним збалансованим набором знань, умінь і практичного досвіду, а також навичками професійного спілкування.

Перш ніж перейти до розгляду особливостей управління міжнародними проектами, необхідно коротко висвітлити основні теоретичні основи управління проектом в принципі. До основних джерел ключових методичних принципів управління проектами належать стандарти і рекомендації професійних асоціацій фахівців з управління проектами, таких як РМІ (США), IPMA (Швейцарія).

Зміст управління можна визначити шляхом перерахування його основних функцій, до яких відносяться: цілепокладання, аналіз, прогнозування, планування, організація, координація, мотивація, навчання, облік і контроль, комунікація, прийняття рішень.

Якщо розглядати проєкт з позицій системного підходу, то перший в такому випадку виступає в якості системи діяльності (на відміну від базових бізнес-процесів, що протікають в компанії) і існує в рамках визначеного часу, який необхідний для отримання кінцевого результату реалізації проєкту. Однак концепція проєкту не суперечить концепції фірми або підприємства і цілком сумісна з нею. Більше того, проєкт досить часто стає основною формою діяльності будь-якої організації.

Розділяючи думки вчених (М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі) зауважимо, що *проєкт* – це сукупність завдань або заходів, пов'язаних із досягненням запланованої мети, яка, як правило, має унікальний характер [101, с. 535]. Необхідно зазначити, що не кожна проєктна діяльність носить економічний характер і націлена на досягнення фінансових результатів. Прикладами таких проєктів можуть виступати проєкти по захисту навколишнього середовища, організація і проведення науково-дослідних робіт, запуск супутника на орбіту тощо. Однак будь-який проєкт потребує залучення ресурсів, обсяги яких безпосередньо залежать від поставлених завдань.

Існує велика кількість різних критеріїв, за якими здійснюється класифікація проєктів. До одного з критеріїв можна віднести масштабність проєкту. За таким критерієм розрізняють малі, середні і мегапроєкти.

Малі проєкти характеризуються порівняно невеликим обсягом інвестицій. У процесі управлінні малими проєктами зазвичай застосовуються спрощені процедури планування та організації, проєкти носять короткостроковий характер.

Середні проєкти мають більш серйозний характер і диктують імператив ретельного і виваженого підходу до планування та організації проєкту. Середні проєкти можуть являтися складовими мегапроєктів.

До *мегапроєктів* відносять різні цільові програми, програми розвитку регіонів, міжнародні проєкти тощо. Як правило, мегапроєкти відрізняються високою вартістю, носять довгостроковий характер планування і реалізації, а також вимагають масштабних матеріальних і фінансових витрат. Нерідко в

мегапроектах беруть участь різні країни.

До складних проектів можна віднести ту проектну діяльність, яка вимагає спеціальних технологічних рішень, нетривіального підходу до виконання поставлених завдань. Такі проекти особливо важкі в розрахунках і чутливі до ризику, оскільки заздалегідь не відомі конкретні схеми і способи вирішення можливих проблем. До названих проектів слід віднести проекти наукових досліджень, проекти з освоєння космосу, специфічні проекти, що вимагають особливого виду фінансування тощо[95, с. 35].

Терміни реалізації проекту є ще одним критерієм, за яким можна класифікувати проектну діяльність. За тривалістю проекту або за термінами реалізації розрізняють: короткострокові проекти (до 3 років), середньострокові (від 3 до 5 років), довгострокові (понад 5 років).

Так, короткострокові проекти реалізуються в стислі терміни, їх вартість зростає прямопропорційно до ходу реалізації. Прикладами короткострокових проектів можуть слугувати проекти з облаштування освітнього простору, створення спортивної зони, класно-урочні проекти. Середньострокові проекти – це будівництво приміщень закладів освіти, профільна підготовка вчителів. Довгострокові проекти – це волонтерські, екологічні, співпраця з обміну досвідом, впровадження та апробація методик.

Управління проектами є синтетичною дисципліною, яка об'єднує як спеціальні, так і професійні знання. Спеціальні знання віддзеркалюють особливості тієї області діяльності, в якій реалізується проект, наприклад будівельна, інноваційна, освітня, екологічна, дослідницька, організаційна та інші сфери [44, с. 10].

Під *управлінням проектами* розуміється процес з організації і планування проектної діяльності, а також координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом життєвого циклу проекту [173].

У процесі управління проектами важливу роль відіграють три ключові аспекти: дотримання термінів реалізації проекту; контроль за витратами; дотримання якості виконання проекту.

При цьому вважається, що основний акцент керівнику варто робити саме на терміни, оскільки при невиконанні робіт в термін невблаганно виникає питання про якість реалізації даних робіт, а також про кількість ресурсів, що на них витрачаються. Виходячи з цього постулату особливу увагу слід приділяти календарному плануванню та контролю за термінами реалізації проектних завдань [101, с. 536].

Міжнародний проект є одним з найскладніших і витратних видів проектної діяльності. Даний вид проектів, як правило, відрізняється найбільш високою вартістю. До міжнародних проектів відносяться всі проекти, в яких беруть участь організації з різних країн. Крім того, зазначені проекти відрізняє важлива роль в економіці і політиці тих країн, для яких вони розробляються. Зазвичай подібні проекти базуються на взаємодоповнюючих відносинах і можливостях партнерів. Нерідко для вирішення завдань в рамках аналогічних проектів створюються спільні підприємства, які об'єднують двох або більше учасників для досягнення деяких комерційних цілей під відповідним спільним контролем. При цьому кожен партнер вносить свій внесок і певним чином бере участь у прибутках [95, с. 35].

Основні складності управління міжнародними проектами пов'язані, перш за все, з відмінностями в економічних, політичних, соціально-культурних, релігійних і технологічних аспектах країн – учасниць міжнародних проектів.

Окремо слід відзначити проблему комунікацій в рамках управління міжнародними проектами. Сучасні інформаційні технології дозволяють найбільш ефективно організувати систему комунікацій в рамках проектної діяльності. Однак при налагодженні системи комунікацій в рамках міжнародного проекту необхідно враховувати досвід і підготовленість співробітників щодо спілкування різними мовами.

В Новій редакції Концепції впровадження медіаосвіти в Україні від 21 квітня 2016 року, яку схвалила Президія Національної академії педагогічних наук України, передбачається масове впровадження медіаосвіти, зокрема в

педагогічну практику. Медіаосвіта – це процес навчання і розвитку особистості, формування її медіакультури за допомогою медіазасобів, а також система освітніх заходів, з формування медіакультури в здобувачів освіти. Головними завданнями у процесі проєктної діяльності у ЗЗСО є формування в усіх учасників проєкту медіаграмотності, критичного мислення і рефлексії, медіаіміунітету учасників проєкту, особистісних і професійних аспектів медіакультури, здатності учасників проєкту до медіаторчості, творення проєктів медіаосвіти та формування у них професійної медіакомпетентності, що є найвищим рівнем медіаосвіти.

У будь-якому випадку, перш ніж приймати рішення про участь в міжнародному проєкті, команда закладу освіти повинна зважити всі переваги і недоліки такого роду діяльності. Іноді участь в міжнародному проєкті означає формування висококваліфікованої полікультурної команди управлінців, зниження витрат за рахунок більш вигідного співробітництва і ряду інших переваг.

В свою чергу, якщо заклад освіти не достатньо підготовлений до міжнародної співпраці. Якщо заклад освіти недостатньо підготовлений до міжнародної співпраці, може виникнути необхідність проведення додаткових заходів.

На ефективність та результативність проєкту впливає детальне дотримання етапів проєкту, які ще мають назву життєвого циклу проєкту.

Серед ряду визначень поняття «життєвий цикл проєкту» доцільно навести найбільш поширені з них. Зокрема, у «Керівництві з основ проєктного менеджменту» термін «життєвий цикл проєкту» трактується таким чином: «множина послідовних фаз проєкту, назви та кількість яких визначається залежно від потреб контролю організації або організацій, залучених до проєкту» [49, с. 126]. Перевагою даного визначення є те, що його автор наголошує на тісному зв'язку сутнісних і кількісних характеристик фаз життєвого циклу з конкретними інтересами, потребами, пріоритетами тощо відповідних залучених організацій та зацікавлених осіб.

«Словник-довідник з питань управління проектами» (за ред. С. Бушуєва) містить щонайменше два визначення терміну «життєвий цикл проекту» [21].

По-перше, *життєвий цикл проекту* (Project Life Cycle) визначається як «проміжок часу між моментом появи проекту й моментом його ліквідації». По-друге, дане поняття може мати дещо ширше визначення, а саме: «це послідовність фаз проекту, потрібних для досягнення визначеної мети, з моменту формування концепції проекту до його завершення, включаючи реалізацію й використання» [21, с. 421].

Обидва вищенаведені визначення є науково обґрунтованими. Якщо у першому з них наголос робиться на тривалості проекту та окремих його фаз, то зміст другого визначення зосереджено переважно на структурованості проекту, на його поділі на конкретні фази або етапи.

Початковим етапом у міжнародному проекті є управління інтеграцією проекту та підготовка проектної завдання. На даному етапі визначається мета і задачі проекту. На підставі проектної-кошторисної документації, ділового листування, протоколів нарад, зустрічей з автором і аудиторією проекту визначаються об'ємно-вартісні показники, фінансові, технічні, тимчасові та інші обмеження і допущення.

Важливим етапом якісної реалізації міжнародного проекту є етап прийняття керівником рішення про початок робіт над проектом. Рішення приймається на підставі інформації, отриманої в ході першого етапу і аналізу умов контракту. Рішення про початок роботи над проектом доводиться до всіх зацікавлених осіб.

Наступним етапом міжнародного проекту є планування. Даний етап починається зі складання проекту виконання робіт. У нього входить графік просування робіт з даними про види робіт і їх тривалість. У графіку відображаються попередні і наступні кроки, виконавці і відповідальні, а також потреба у необхідних ресурсах, спосіб і терміни.

Остаточне затвердження плану, графіка, структури проекту, визначення

повноважень, обов'язків та відповідальність сторін у міжнародному проекті відбувається на етапі організації проекту. Затверджуються терміни і формат надання звітності та інформації за проектом. Також готується Статут проекту і проводиться його презентація для засновників закладу освіти.

Координація дій учасників проекту, взаємодія у процесі вирішення ключових питань, щоденний контроль плану-графіку, виявлення і усунення проблем можливі на етапі управління та контролю міжнародного проекту. У разі неможливості виконання проектної завдання відбувається його коригування. На цьому етапі важливим є створення єдиного інформаційного поля і своєчасна подача інформації усіма учасниками проекту.

На останньому завершальному етапі, коли виконані планові завдання проекту, завершені всі заходи і проведені відповідні підсумки. Керівник аналізує накопичену інформацію і складає підсумковий звіт про виконання проекту. Звіт включає в себе, крім перерахованого вище, оцінку діяльності команди і партнерів проекту, рекомендації, засвоєні уроки. Проходить презентація для зацікавлених осіб, створюється архів, в який входять протоколи нарад, звіти про хід виконання робіт, звіти про виконання етапів, накази, розпорядження, проектна документація, архіви листування. Ця інформація необхідна для формування бази даних, на підставі якої відбувається в подальшому аналіз нових проектів і їх планування.

До впровадження системи управління проектами слід підходити як до окремого проекту, тобто необхідно чітко сформулювати його мету і зміст, розробити і затвердити план впровадження і видати відповідний наказ [149].

Міжнародним проектам притаманні такі основні ознаки:

- цільова спрямованість, зорієнтована на досягнення результату;
- унікальність, що стосується проекту в цілому, а також окремих його складових;
- одноразовий характер, що відрізняє проекти від бізнес-процесів та інших дій, які мають повторювальний характер;

- часовий горизонт дії, який може бути обмеженим, коли треба визначити період успіху і/або невдачі проєкту, або ж не можна встановити реальну цінність та обсяги його фінансових витрат без обмежень у часі;
- кількісна вимірюваність, за якої всі витрати і вигоди від проєкту має бути визначено у цифровому еквіваленті, оскільки саме кількісні показники є підставою для його експертної оцінки. Проєкт може мати додаткові ознаки, наявність яких не суперечить основним ознакам: ресурсні обмеження, новизна окреслених задач і проблем, комплексність, правове та організаційне забезпечення тощо.

Проєктування, як і будь-яка діяльність, має етапи – стадії процесу, що вказує на динамічність діяльності. Детальне дотримання етапів міжнародного проєкту впливає на ефективність та результативність.

Розглянемо шість основних етапів, без яких неможливий якісний міжнародний проєкт.

Перший етап – формування концепції, підготовка проєктного завдання і управління інтеграцією проєкту. На першому етапі визначається мета і завдання проєкту. Готується проєктно-кошторисна документація, оформляються документи, листування, протоколів нарад, зустрічей з міжнародними партнерами і аудиторією проєкту визначаються об'ємно-вартісні показники, фінансові обмеження і допущення.

Другий етап – ініціація, необхідний для прийняття керівником рішення про початок робіт над проєктом. Рішення приймаються на підставі інформації, отриманої в ході першого етапу і аналізу умов контракту. Рішення за проєктом доводиться до всіх зацікавлених осіб.

Третій етап – планування. Даний етап починається зі складання проєкту виконання робіт. У нього входить графік просування робіт з даними про види робіт і їх тривалість. У графіку відображаються попередні і наступні кроки, виконавці і відповідальні, а також всі необхідні ресурси, спосіб і терміни. При такій деталізації і щотижневому звіті про закінчені

роботи ми маємо об'єктивну інформацію про стан проєкту в цілому. На етапі планування повинні бути обумовлені можливі ризики, розроблені попереджувальні та коригувальні дії. Керівник повинен мати необхідні для управління проєктом знання і вміння, на підставі яких формується команда проєкту, складається розклад її роботи.

Четвертий етап – організація. Це остаточне затвердження плану і графіка, структури проєкту, визначені повноваження, обов'язки та відповідальність сторін. Затверджуються терміни, формат і спосіб надання звітності, інформації за проєктом. Також необхідно підготувати Статут проєкту і провести його презентацію для засновників закладу освіти.

П'ятий етап – управління і контроль. Це координація дій людей. Взаємодія з замовником по ключових питаннях. Щоденний контроль плану-графіку, виявлення і усунення проблем. У разі неможливості виконати роботу згідно з планом відбувається його коригування. На цьому етапі важливим є створення єдиного інформаційного поля і своєчасна подача інформації усіма учасниками проєкту.

Обов'язковим для проєктного управління є облік виконаних робіт, визначення початку і закінчення, впорядкування документації, фіксація результатів робіт та збір інформації про хід їх виконання. Всі ці дані покладаються в основу підсумкового звіту за проєктом.

Шостий етап – завершення. Це останній етап, коли виконані всі роботи по проєкту, завершені всі заходи і проведені відповідні рахунки. Керівник аналізує накопичену інформацію і складає підсумковий звіт по проєкту. Звіт включає в себе, крім перерахованого вище, оцінку діяльності команди і партнерів проєкту, рекомендації, засвоєні уроки. Проходить презентація для зацікавлених осіб, створюється архів, в який входять протоколи нарад, звіти про хід виконання робіт, звіти про виконання етапів, накази, розпорядження, проєктна документація, архіви листування. Ця інформація необхідна для формування бази даних, на підставі якої

відбувається в подальшому аналіз нових проєктів і їх планування [149].

Участь освітніх закладів у міжнародних проєктах стала останнім часом предметом інтенсивних теоретичних та практичних досліджень, а зміна ситуації на ринку праці спонукає заклади освіти до співпраці із зарубіжними партнерами. Ми дослідили, що до впровадження системи управління проєктами слід підходити як до окремого проєкту, тобто необхідно чітко сформулювати його мету і зміст, розробити і затвердити план впровадження і видати відповідний наказ.

У процесі управління міжнародною проєктною діяльністю застосовується ряд методів, які відіграють дуже важливу роль.

Поняття «метод» походить від грецького слова і буквально означає «шлях дослідження», спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення завдання, сукупність прийомів або операцій теоретичного або практичного пізнання і освоєння дійсності. Поняття механізму управління включає засоби і методи управління, покликані приводити в рух систему управління [24].

Засоби управління – це те, за допомогою чого можна управляти, а *методи* – це способи використання засобів управління. Методи управління – це способи, за допомогою яких реалізуються функції управління.

Вибір того чи іншого методу управління залежить від визначення, здійснення на даному етапі функції управління і від наявних або доступних в цей момент часу засобів управління. Також, важливе значення мають різні зовнішні чинники: підбір персоналу, спрямованість компанії, масштаб управління тощо.

Незалежно від того, досвідченим є керівник проєкту чи початківцем, ознайомлення з різними методами управління проєктами та основними ідеями, що стоять в основі їх реалізації є обов'язковим. Завдяки вивченню методів проєктного управління, керівник може вибрати або навіть комбінувати найкращі методичні моделі проєктів, які допоможуть досягти успіху як під час реалізації так і після завершення проєкту.

У процесі дослідження виділено шість основних методів роботи над проєктами.

Перший – метод Водоспаду або Водоспадна модель, Каскадна модель.

Ця модель розроблення проєктів запозичена із системної інженерії у виробництві та будівництві і може бути адаптована в організації освітніх проєктів. Перший формальний опис водоспадної моделі, після якої вона стала популярною, був здійснений В. Ройсом у 1970 [246].

Основна її цінність полягає в тому, що мета, графіки та проєктна команда чітко визначені з самого початку. Можна сказати, що модель водоспаду краще підходить для великого одноразового програмного проєкту, де необхідне точне попереднє планування, тоді як для постійної розробки можна віддавати перевагу більш гнучким методам. Мінуси моделі водоспаду в тому, що неможливо вносити зміни до проєкту, наявне надлишкове проєктування, вимагає вміння передбачати ризики, керівник має бути перфекціоністом на кожному етапі. [38, с. 65.]

Другий метод управління проєктами – Agile project work (AGILE). Agile в перекладі з англійської мови означає: гнучкий, динамічний. Основна ідея Agile – не планувати весь проєкт заздалегідь, а готуватися до реалізації робочої моделі. Команда ніколи не переходить лінійно від однієї стадії до іншої у своїй роботі, але проходить повний цикл від розробки до впровадження та оцінки один раз раз і знову, у вигляді міні-проєктів в рамках власне проєкту. Таким чином є можливість відчути та переглянути проєкт щоразу, коли починається новий етап. Головне – тісно та постійно працювати з командою та зацікавленими сторонами, щоб постійно приймати правильні рішення для успішної реалізації проєкту.

У 2001 році в США групою експертів був прийнятий Маніфест Agile [240]. У цьому маніфесті містяться основні цінності та принципи, на яких базується методологія розроблення проєктів.

Agile дуже добре працює для малих освітніх проєктів, які потребують творчості та суворого ритму розвитку, і можуть змінюватися під час впровадження.

Agile виступає за тісну взаємодію в команді, що означає необхідність мати загальне приміщення, тому є складним для «віртуальних» команд [244].

Використання одного методу управління буває не достатньо, якщо заклад освіти має велику кількість проектів, що взаємодіють один з одним, а це, у свою чергу, потребує досить складної процедури управління всією сукупністю проектів.

За «Маніфестом гібридної методології управління проектами» потрібно шукати оптимальний в конкретній ситуації підхід до використання різних методів управління одночасно, або гібридний підхід. Гібридна методологія об'єднує водоспадні і Agile-методи, щоб створити новий метод управління проектами. Ця методологія використовує ретельність методу Водоспаду зі швидкістю Agile для нового методу управління проектами, який є одночасно детальним і швидким. Більшість проектів відчують позитивний вплив від використання гібридного методу керування проектами. Тільки дуже невеликі проекти не вимагають гібридного методу [235].

Проведений короткий аналіз особливостей двох методів дозволяє прийти до висновку, що необхідно не розмежовувати їх застосування, а навпаки поєднувати для отримання більш вагомих результатів [164].

Третій метод роботи над проектами – Метод критичного шляху (СРМ). Метод критичного шляху – це спосіб планування складного проекту, який збільшує ймовірність його завершення вчасно. Щоб знайти критичний шлях, необхідно знайти кількість часу, необхідного для кожного етапу проекту, а потім побудувати діаграму, щоб знайти послідовність, в якій повинна бути завершена найважливіша частина проекту – «критичний шлях» – найдовший шлях на мережі від початку виконання проекту до його завершення [247].

При використанні методу критичного шляху, необхідно визначити всі етапи, які складають проект та визначити критерії оцінки кожного з них. Наприклад, етап А повинен тривати три тижні, етап В триватиме чотири тижні, а етап С триватиме два тижні – але не може бути завершений до завершення етапу А.

Другою частиною методу критичного шляху є створення діаграми, що показує різні етапи проекту та їх послідовність, а також час розрахований для кожного з них. Ключовим є те, що проект має чітко визначений час початку і закінчення. Завершальним етапом є визначення самого відповідального періоду – критичного шляху. Це шлях, який необхідно проходити без порушення часових рамок. Тому що завдання на цьому шляху занадто важливі і їх затримка призводить до негайної затримки усього проекту. Інші етапи зазвичай займають менше часу та мають меншу вагу, тому вони мають деякі «провисання» в графіку (рис. 1.2).

З моменту його створення, в 1950-х роках, метод критичного шляху витримав випробування часом і має свої переваги у тому, що виділяє завдання, на яких команда проекту першочергово зосереджує свою увагу, уникаючи ризиків та показує часові рамки важливого періоду.

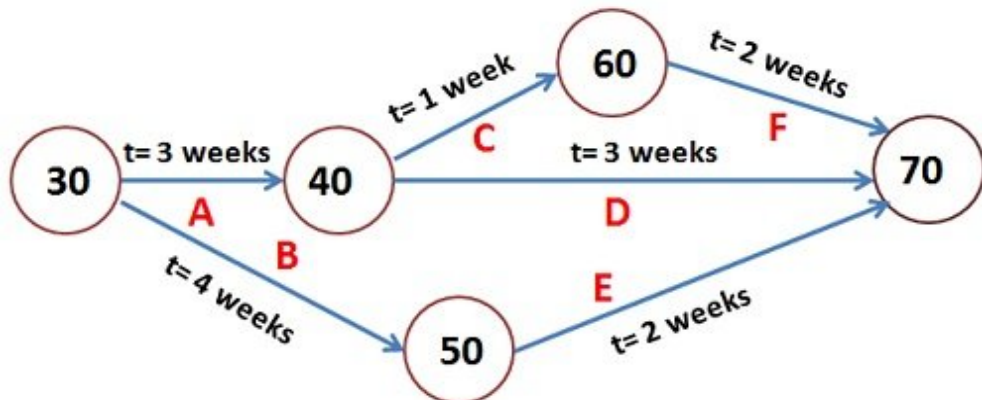


Рис. 1.2 Діаграма методу критичного шляху .

У нашому дослідженні застосування методу критичного шляху починається з наступних кроків:

1. Сформуванати перелік всіх завдань, необхідних для реалізації проекту.
2. Визначити тривалість кожного періоду проекту.
3. Скласти план виконання завдань кожного періоду проекту.
4. Створити карту найважливіших моментів проекту, з початковими та кінцевими точками проекту.

Метод критичного шляху (CPM) – це техніка моделювання проєкту, що була розроблена наприкінці 1950-х років Морганом Р. Келлі увів термін «критичний шлях» для розробників Техніки Оцінювання та Аналізу Програм, що розроблялася у той самий час фірмою Буз, Ален і Гамільтон та військово-морськими силами США.

Отже, за допомогою методу критичного шляху можна спланувати складний проєкт та збільшити ймовірність його завершення вчасно.

Четвертий метод – управління проєктами критичного ланцюга (CCPM). Розрахувати терміни проєкту важче, ніж може здатися на перший погляд. Якщо безпосередньо попросити виконавців вказати середній час, за який буде виконана задача, вони, в кращому випадку, визначають час із запасом, а в гіршому – запевняють в швидкому виконанні задачі і поставлять весь проєкт під удар [190].

Метод *CCPM*, зосереджується на роботі з графіками, часовими рамками, пов'язаний з корекцією графіків-зустрічей: коли виконавцям або замовникам не підходить певний час або є велика природня різниця в часі (різні континенти та країни).

П'ятий метод – Шість сигм. Концепція «Шість сигм» спрямована на постановку короткострокових цілей організації, орієнтованих на подальше виконання довгострокових цілей. В якості короткострокових цілей розглядаються виконання бізнес-процесів на певному рівні, в якості довгострокових – поліпшення бізнес-процесів, орієнтований на задоволення споживачів і підвищення рентабельності виробництва [184, с. 19].

Метод «Шість сигм» був розроблений компанією «Motorola» у 1980-х рр. як підхід до досягнення високої якості проєктної діяльності, що дозволило їй у 1988 р. отримати національну премію США ім. Малкольма Болдріджа за роботи щодо якості проєктування. Він гарантує ідеальну якість при виконанні проєкту. Це статистичний підхід до розробки проєкту, спрямований на усунення ризиків

у процесі виміру ступеня відхилення проєкту та підвищення задоволеності як замовників так і реалізаторів проєкту [19].

За змістовим трактуванням, «Шість сигм» (англ. *Six Sigma*) – методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення та усунення дефектів. Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-проєктах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача [24].

Даний метод передбачає створення сформованих команд талановитих фахівців, які працюють у тісному контакті з вищим керівництвом, застосовують різні методи (здебільшого статистичні), для підвищення якості управління проєктом. Ці команди вирішують ретельно відібрані і перспективні завдання, що приносять значну економічну вигоду.

Основою стратегії «шість сигм» є продумане і цілеспрямоване проходження певних етапів.

На *першому етапі* здійснюється планування, що включає формулювання цілей і завдання, виявлення ключових параметрів для досягнення успіху, план удосконалення, вибір проєкту і створення команди.

На *другому етапі* – аналіз та реалізація, що включає навчання і тренування та впровадження. Проводиться діагностика ключових професійних характеристик і з'ясовується, які саме умови сприяють досягненню найкращих результатів. Інколи стає очевидним, що необхідно докорінно змінювати хід проєкту.

На *третьому етапі* – перевірка, що передбачає вимірювання, оцінювання ефективності, аналіз і перегляд проєктів. Здійснюється перевірка досягнення цілей, що сприяють забезпеченню якості та збільшенню показників прибутку.

На *четвертому етапі* – управління та коригуючі дії, що передбачають неперервність удосконалення, вивчення побажань споживачів, аналіз і перепроєктування.

В Україні концепція «шість сигм» знаходиться лише на стадії вивчення й освоєння [220]. Перевагами цього методу є можливість швидко відшукати етап проєкту найбільш схильний до ризиків. А також дослідити весь ланцюг проєкту для виявлення помилок ще до їх появи.

Недоліком є те, що дані дослідження та передбачення можуть обмежувати гнучкість, креативність та новаторство під час планування та реалізації проєкту.

Шостий метод – Канбан (KANBAN). Канбан – це метод управління розробкою програмного забезпечення, метод управління змінами з акцентом на контроль логістичного ланцюга. Канбан став ефективним інструментом в управлінні системою виробництва у цілому, і довів себе, як достатній спосіб пропагування вдосконалень [249].

Канбан швидко виявляє проблеми, які позначаються на продуктивності, і змушує команду зосередитися на їх вирішенні, щоб зберігати постійний тонус проєктної діяльності. Лідерські дії на всіх рівнях – від окремих працівників і аж до старшого менеджера – схвалюються [4].

Д. Андерсон ідентифікував п'ять ключових властивостей, які спостерігаються в кожній успішній реалізації методу Канбан [4]. Пізніше їх було названо практиками і розширено шостою.

1. Візуалізація процесу проєктування допомагає усвідомлювати зміни та впроваджувати їх згідно з планом

2. Обмеження задач у процесі виконання має на увазі те, що використовується система «витягування» на частинах, або у процесі проєкту. Система «витягування» працює як один з головних стимулів до постійних покращень в організації проєктування.

3. Керування потоком. Кожен перехід між станами в потоці проєктування моніториться, вимірюється і звітується. Активне управління потоком дозволяє оцінити позитивні та негативні ефекти змін у системі проєктної діяльності.

4. Розуміння та усвідомлення процесу. Поки механізм чи процес не стане усвідомленим, часто важко чи неможливо здійснювати обговорення щодо його вдосконалення.

5. Створення циклу зворотного зв'язку. Організації що не створили другий рівень зворотного зв'язку – перегляд операцій, – зазвичай не бачать вдосконалення процесу поза локалізованим рівнем команди.

6. Постійна співпраця та проведення експерименту (використовуючи моделі та наукові методи щодо успішного проектування).

Метод Канбан пропагує малі поступові, постійні та еволюційні зміни у процесі проекту. Коли команди мають спільне розуміння теорій про роботу, процес, ризики, вони більш ймовірно будуть здатними виробити спільне розуміння проблем та запропонувати вдосконалення які будуть результатом консенсусу. Метод Канбан радить використовувати науковий підхід до втілення змін. Основна ідея в Канбані – візуалізувати роботу, обмежити обсяг незавершеної роботи та прагнути до постійного вдосконалення [4].

Метод Канбан є зручним для використання в управлінні проектною діяльністю, зокрема, надає можливість оптимізувати та унаочнити робочі процеси, відображає продуктивність у режимі реального часу і допомагає контролювати роботу учасників проекту.

Отже, з метою аналізу особливостей управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, необхідно було визначити класифікацію, схарактеризувати етапи та методи управління міжнародними проектами в ЗЗСО. В подальшому слід здійснити аналіз стану управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти України.

1.3. Аналіз стану управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти України

Починаючи з 1991 року, після здобуття незалежності, для України відкрилися можливості розвитку міжнародної співпраці, покликаної

забезпечити інтеграцію вітчизняної освіти в міжнародний освітній простір. Міжнародна спільнота, багатонаціональних і професійних організацій зарубіжних країн стали асигнувати кошти для розвитку міжнародного співробітництва. Утвердження й забезпечення права людини на освіту, забезпечення доступності, рівності умов кожної людини для цілковитої реалізації її здібностей і всебічного розвитку стало одним із найважливіших векторів розвитку держави.

В перші роки незалежності було визначено основні шляхи розвитку міжнародного співробітництва в галузі освіти. У стратегічному документі з питань освіти – Державній національній програмі «Освіта» (Україна ХХІ століття) поставлено завдання щодо створення та впровадження довготермінової програми співробітництва в галузі освіти, вироблення ефективних механізмів входження до освітніх і наукових програм ЮНЕСКО, інших міжнародних організацій, фондів тощо, а також створення із зарубіжними країнами спільних центрів освіти, укладення міжнародних угод щодо нотифікації документів про освіту й кваліфікацію спеціалістів та робітників тощо [40, с. 59–61].

Національною доктриною визначено основні завдання розвитку освіти: вихід вітчизняної освіти на ринок світових освітніх послуг; поглиблення міжнародного співробітництва; розширення участі закладів освіти, учених, педагогів і вчителів, учнів і студентів у проєктах міжнародних організацій та співтовариств. «Держава бере на себе обов'язок брати участь у проєктах і програмах Ради Європи, ЮНЕСКО, Європейського Союзу, ЮНІСЕФ та інших міжнародних організацій», – наголошено в Національній доктрині [62, с. 293].

Перед шкільною освітою України постали виклики, що є спільними для усіх країн – США, ЄС, Азії й України. Тому цілком логічно, що відповідати на ці глобальні виклики освітянам різних країн треба спільно. Один із інструментів на шляху до цього – міжнародні проєкти, які несуть безліч користі як для школярів, так і для вчителів.

На сьогодні міжнародні проєкти в освіті України регулюються такою нормативно-законодавчою базою:

- Конституція України (ст. 24, 26) [83];
- Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні [81];
- Конвенція про визнання учбових курсів, дипломів про вищу освіту та учбових ступенів у державах регіону Європи [80];
- Конвенція, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів [82];
- Двосторонні угоди про взаємне визнання та еквівалентність документів про освіту та вчені звання [201];
- Угода про співробітництво в галузі освіти [200];
- Закон України «Про освіту» [157];
- Закон України «Про вищу освіту» [153];
- Закон України «Про повну загальну середню освіту» [158];
- Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» [159];
- Указ Президента України «Про Консульський статут України» [156];
- Постанова Кабінету Міністрів України «Питання національного інформаційного центру академічної мобільності» [130];
- Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України [133];
- Наказ Міністерства закордонних справ України «Про затвердження інструкції про порядок консульської легалізації офіційних документів в Україні і за кордоном» [154];
- Наказ Міністерства освіти і науки України «Деякі питання визнання в Україні іноземних документів про освіту» [42];

– Порядок визнання здобутих в іноземних вищих навчальних закладах ступенів вищої освіти, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України [136];

– Порядок визнання в Україні документів про середню, середню професійну, професійну освіту, виданих навчальними закладами інших держав, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України [135].

Серед форм міжнародної співпраці, проєктна діяльність, з нашої точки зору є найбільш перспективною і унікальною формою інтегративного характеру, що акумулює в собі різні види міжнародної діяльності.

Міжнародні проєкти відносимо до окремої категорії проєктів, які реалізують для іноземного замовника/партнера як за кордоном, так і на національній території [95, с. 500–503].

Міжнародний проєкт в управлінні визначається як повний, завершений цикл продуктивної інноваційної діяльності групи країн. Проєкт можемо розглядати як один із способів стратегічного планування діяльності закладу освіти. Робота над проєктами – це один із способів мобільно і своєчасно реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища для результативного вирішення проблем цільових груп [243].

У структурі сучасного закладу освіти міжнародний проєкт виступає, як своєрідна творча задача, пошук вирішення якої передбачає максимальну актуалізацію науково-практичного потенціалу проєктного колективу.

Виникає питання, чому саме проєктна форма розглядається як найбільш ефективна для сучасного закладу освіти?

По-перше, саме ця форма, у вкрай непростій для сучасних шкіл ситуації перманентного реформування дозволяє забезпечити приплив значних грошових потоків, що дають можливість для проведення реконструкцій приміщень, утеплень, та капітальних ремонтів, а також надати педагогам можливість якісного навчання, додаткового заробітку та спілкування з іноземними колегами.

По-друге, саме проєктна діяльність створює умови для максимальної реалізації творчого потенціалу вчителів, для актуалізації того «банку ідей», який імпліцитно закладений в творчих потенціях кожного підрозділу закладу освіти. Міжнародний проєкт – це проєкт з яскраво вираженою практичною спрямованістю. Внаслідок такої установки складності виникають саме при перекладі ідей в практичний план, при плануванні економічно раціональної структури проєкту. Продумуючи специфіку реалізації проєктної ідеї в рамках міжнародної моделі, ми не тільки змушені враховувати умови цієї реалізації на рівні міста, регіону, області, а й переносити саму модель в простір країни – зарубіжного партнера.

По-третє, в освітньому просторі сучасного закладу освіти міжнародний проєкт – інтегративне утворення. Це проєкт так званого «змішаного типу», тобто комплексний (інноваційний, науково-дослідний, освітній, навчальний і виховний одночасно), як ілюстрація єдності шкільної теорії і практики.

По-четверте, проєкт виступає як можливість тісної взаємодії між різними підрозділами закладу освіти. Мається на увазі об'єднання в рамках проєктної ідеї початкової, основної і старшої школи; адміністрації, вчителів, психологічної служби, бібліотеки, педагогічного колективу, учнівського самоврядування, батьків. При раціональному, грамотному менеджменті це сприяє найбільш ефективному пошуку вирішення проблем. З іншого боку, проєкт – можливість осягнення мови і культури іншої країни, розуміння специфіки іншої свідомості. В цьому плані перспективні не тільки двосторонні, але і трьох-чотирьох-сторонні проєкти, які гранично розширюють загальні горизонти бачення проблем.

По-п'яте, міжнародна проєктна діяльність виступає як відповідь на об'єктивний запит часу і тих вимог, які пред'являються сьогодні до системи освіти. Інтернаціоналізація освіти виступає як об'єктивний процес, пов'язаний з формуванням міжнародних стандартів якості. Крім того, ізольованій системі важко конкурувати в умовах постійно мінливого ринку освіти.

Аналіз стану міжнародної проєктної діяльності закладів освіти показує, що одним з важливих завдань керівника є спрямування роботи на пошук позабюджетних альтернативних джерел фінансування та налагодження співпраці з міжнародними фондами за розробленими програмами та грантами.

Для учнів міжнародний проєкт виступає як інноваційна форма діяльності сучасного закладу освіти, а це, передусім, можливість зануритися в іншомовне середовище, підвищити свою мотивацію до вивчення іноземних мов, познайомитися з культурою іншого народу, розширити уявлення про світ. Для вчителів – це чудова нагода поділитися досвідом з колегами, пізнати нові можливості для викладання та розширити власний світогляд. Для закладу – покращити конкурентоздатність на ринку освітніх послуг, покращити матеріально-технічний базу, реалізувати плани щодо соціального, психологічного, екологічного напрямів.

Такі проєкти також сприяють налагодженню особистих контактів між педагогами та молоддю, яка залучена до цих проєктів. А особисті контакти між людьми завжди сприяють покращенню відносин як між країнами, так і порозумінню між народами.

Щоб провести якісний аналіз стану управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО потрібно:

1. Провести моніторинг міжнародних програм і проєктів для ЗЗСО.
2. Провести моніторинг участі ЗЗСО у міжнародних проєктах.
3. Виразити у відсотковому співвідношенні участь ЗЗСО у проєктах в залежності від території розміщення закладу освіти.
4. Провести статистичну обробку даних.
5. Зробити аналітико-узагальнюючі висновки і оцінки.

Сьогодні самим ефективним способом визначитись з проєктом є огляд соціальних мереж. Підібрані сайти та соціальні мережі, які надають оновлену, якісну та актуальну інформацію. Розподілимо їх за категоріями: фонди, програми, сайти освітні фінансові можливості, посольства [29].

1. Фонди:

- Elizabeth Greenshields Foundation – щорічно надає гранти молодим і талановитим художникам. Дата подачі заявки на стипендію необмежена.
- National Endowment for Democracy – фонд активно працює з ініціативами, які сприяють розвитку демократії, співпраці і активності різних верств населення. Заявки подають щоквартально.
- Німецький Фонд «Пам'ять, Відповідальність, Майбутнє» – приймає проекти на історичну тематику.
- Словацький фонд з підтримки місцевих заходів.
- Міжнародний Вишеградський фонд – пріоритетні напрямки: співпраця в сфері культури; наукове співробітництво і наукові дослідження; освіта (семінари, літні школи); молодіжний обмін; транскордонне співробітництво Польща-Словаччина-Україна і Угорщина-Словаччина-Україна; просування туризму [103].
- Фонд Конрада Аденауера – напрями роботи для співпраці: підтримка демократичного розвитку, побудова громадянського суспільства, ствердження вільних ЗМІ, консолідація демократичних інститутів.
- Фонд ім. Фрідріха Еберта – напрями діяльності: міжнародне співробітництво і європейська інтеграція; демократизація та громадянське суспільство; трудові відносини і соціальний діалог.
- Фонд Фрідріха Науманна за Свободу – напрями роботи для співпраці: демократична побудова і ефективна організація політичних партій і їх молодіжних спілок; комунальна політика; інформація про ЄС та НАТО, діалог на тему правової держави; підтримка українських ЗМІ; підтримка економічних реформ.
- Фінський Фонд Місцевої співпраці.
- Charles Stewart Mott Foundation.
- Фонд Форда (США).
- Фонд МакАртурів.

- Всесвітній Жіночий Фонд (Global Fund for Women).
- Корпорація Карнегі.

2. Програми:

– Програма «Зміни в регіоні» – RITA – пріоритетні напрямки фінансування: системні зміни; соціальна політика та система освіти; розвиток місцевого самоврядування і місцевих громад; розвиток НУО, підприємництва; права людини; культурна спадщина; захист навколишнього середовища тощо.

– Програма «Молодь в дії» – пріоритетні напрями фінансування: європейська волонтерська служба; молодіжний обмін; тренінги та мережеві проєкти.

– Європейці за мир – програма, яка повинна спонукати школярів у віці від 14 до 21 року до критичного бачення історії і проблем сучасності; до транскордонного співробітництва з однолітками, до діалогу між поколіннями про війну і мир.

– *Посольства, які активно підтримують організації / проєкти / ініціативи грантами:*

– Посольство Франції.

– Посольство Канади.

– Посольство США.

– Програма малих грантів Посольства Польщі в Україні.

– Проєкти розвитку співробітництва та сприяння демократії Посольства Литви в Україні.

4. *Корисними для міжнародного партнерства і пошуку освітніх, фінансових можливостей будуть такі сайти:*

– Європейська комісія – основна інформація представлена на мовах країн, які входять до ЄС; детальніша на робочих мовах ЄС: німецькою, англійською та французькою.

– Рада Європи – багато пріоритетів і фокусів роботи, зокрема демократія, права людини, гендерна рівність. На сайті завжди доступна

інформація з пріоритетами у фінансуванні на рік – тому шукайте її і враховуйте при подачі заявок.

- Програми підтримки та стипендії Гете-інституту.
- Програма польсько-українських обмінів молоді, Національний центр культури (Польща).

- Mladiinfo.

- U.S.-Ukraine Foundation.

- United Nations Global Compact.

Грантові заявки регулярно оновлюють на цих сайтах:

- Ресурсний центр ГУРТ [170];

- сайт «Велика Ідея» підтримується громадською організацією «Гараж Генг» [174];

- Портал «Громадський Простір» [134];

- «Теорії та практики» сайт про сучасні знання [176].

Ресурси для директорів та вчителів ЗЗСО:

- Європейський Простір (Powered by LivaRava Cloud and Framework) [53];

- «Освіторія» – онлайн-медіа про освіту та виховання дітей в Україні [175];

- Спільнота для навчання та викладання «Вище» [186];

- Інша Освіта – це громадська організація та фахова спільнота, яка розробляє навчальні програми, працює з культурою і мистецтвом як формами колективного навчання, створює ментальні й фізичні навчальні простори [37].

Ключовими показниками аналізу міжнародної проєктної діяльності виступають: чисельність закладів освіти, що беруть участь у міжнародних проєктах, кількість фінансів отриманих під час реалізації проєктів, продовження діяльності після закінчення проєкту, відсоток учнів, батьків, вчителів які задіяні в реалізації проєктів, визначення рівня задоволеності (через моніторинг позитивних відгуків) учасників проєкту, моніторинг швидкості і якості змін, що відбуваються в освіті.

За даними інформаційно-статистичного бюлетня «Освіта в Україні: базові індикатори» загалом по Україні майже дві третини шкіл розташовані в сільській місцевості (65,8%), відповідно в містах – 34,2%. Більша частка закладів середньої освіти в міській місцевості знаходиться в Донецькій, Дніпропетровській і Харківській областях, у сільській – у Волинській, Тернопільській і Вінницькій (без урахування спеціальних шкіл (шкіл-інтернатів), шкіл соціальної реабілітації та санаторних шкіл) [120].

Розподіл ЗЗСО за типом і місцевістю засвідчує, що початкові заклади освіти переважно розташовані в сільській місцевості, а спеціалізовані ЗЗСО, ліцеї та гімназії зосереджені у містах та столиці, що також відображає існуючу ситуацію в системі освіти України.

При проведенні аналізу участі ЗЗСО у міжнародних проєктах з позиції місто-село, дослідження не дало вагомих результатів. Моніторинг за ознакою розташування та приналежності до певної області також не зовсім якісний. У процесі дослідження зроблено висновок, що міжнародні проєкти в Україні слід моніторити за іншими показниками.

Процес моніторингу у дослідженні здійснено з двох позицій: моніторинг пропозицій участі та моніторинг власне участі.

Моніторинг пропозицій проєктів для освітян в Україні, завдяки вивченню та аналізу ринку пропозицій показав, що вони розподілились за такими категоріями та відсотковим співвідношенням:

1. Для молодих педагогів, що володіють іноземною мовою – 28%.
2. Для педагогів ЗЗСО окупованих територій – 22%.
3. Для педагогів, заклади освіти яких належать ОТГ – 18%.
4. Для педагогів початкових класів НУШ – 11%.
5. Для педагогів опорних шкіл – 10%.
6. Для педагогів – носіїв іноземної мови – 8%.
7. Для педагогів решти шкіл – 3%.

Як свідчать результати моніторингу пропозицій проєктів, найбільш принагідні в першу чергу для молодих педагогів, що володіють іноземною мовою та для педагогічної спільноти з окупованих територій.

Дані дослідження представлені у графіку, горизонтальна вісь якого відповідає порядковому номеру категорії, а вертикальна – показнику відсотка (рис. 1.3).

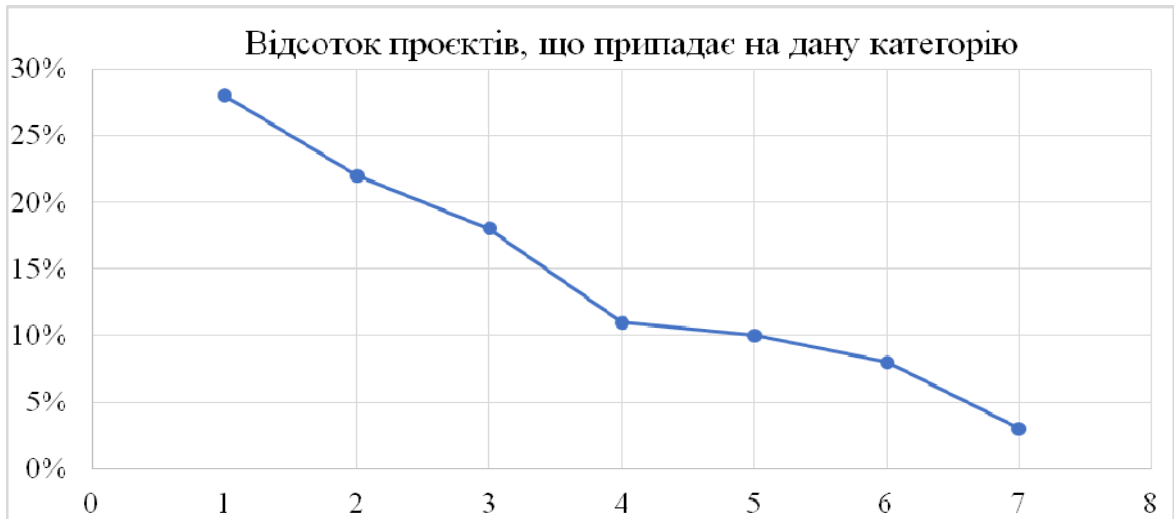


Рис. 1.3 Графік розподілу пропозицій участі у міжнародних проєктах

Відзначаємо, що найбільша кількість міжнародних проєктів на даний час реалізується в ЗЗСО великих міст та територіальних громад. Натомість, найменший показник реалізації освітніх проєктів припадає на малокомплектні сільські школи (рис.1.4).

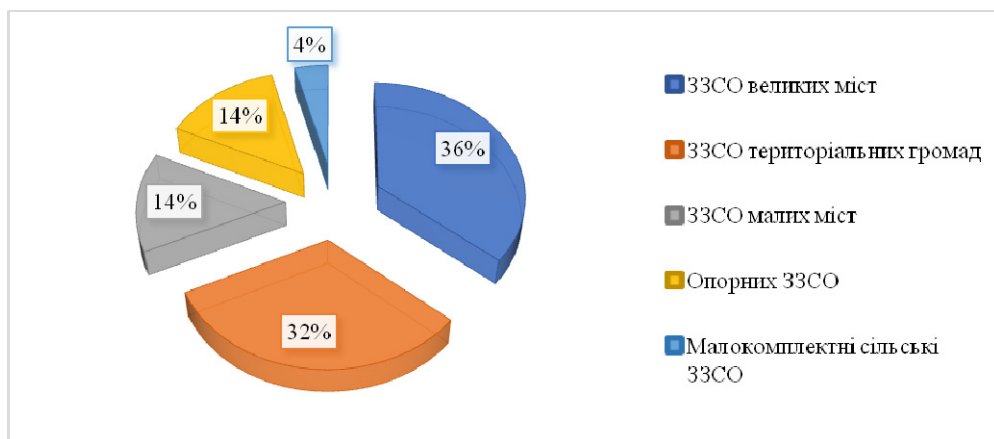


Рис. 1.4 Відсотковий розподіл участі шкіл у міжнародних проєктах

Щоб правильно провести аналіз стану управління міжнародною проектною діяльністю в закладах освіти, розглянемо класифікацію проектів (рис. 1.5):

– *за класом проекту* (складом і структурою самого проекту та його предметної галузі):

- 1) монопроект – окремий проект різних типів, видів та масштабів;
- 2) мультипроект – комплексний проект, що складається з ряду монопроектів і потребує застосування багатопроєктного управління;
- 3) мегапроект – цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають до свого складу ряд моно- і мультипроектів;

– *за типом проекту* (основними сферами діяльності, в яких здійснюється проект): технічні, організаційні, економічні, соціальні, змішані;

– *за видом проекту* (характером предметної галузі проекту): інвестиційні, інноваційні, дослідження і розвитку, освітні, комбіновані;

– *за тривалістю проекту* (періодом здійснення проекту) – короткострокові (до 3 років), середньострокові (від 3 до 5 років), довгострокові (понад 5 років);

– *за масштабом проекту* (розмірами самого проекту, кількістю учасників та ступенем впливу на навколишнє середовище) – дрібні, середні, великі, дуже великі. Такий поділ проектів дуже умовний. Масштаби проектів можна розглядати і у більш конкретній формі – міждержавні, міжнародні, національні, міжрегіональні та регіональні, міжгалузеві та галузеві, корпоративні, відомчі, проекти одного підприємства;

– *за ступенем складності* – прості, складні та дуже складні. Критерії складності визначають характер і новизну завдань, які необхідно вирішити, ступінь ретельності підготовки та розробки всіх аспектів аналізу проектів, вимоги до рівня професійності й досвіду управлінської команди. Як правило, мега- та мультипроекти належать до складних чи дуже складних проектів.

За характером цільового завдання проекти класифікують на антикризові, маркетингові, навчальні, проекти реструктуризації та надзвичайні проекти.

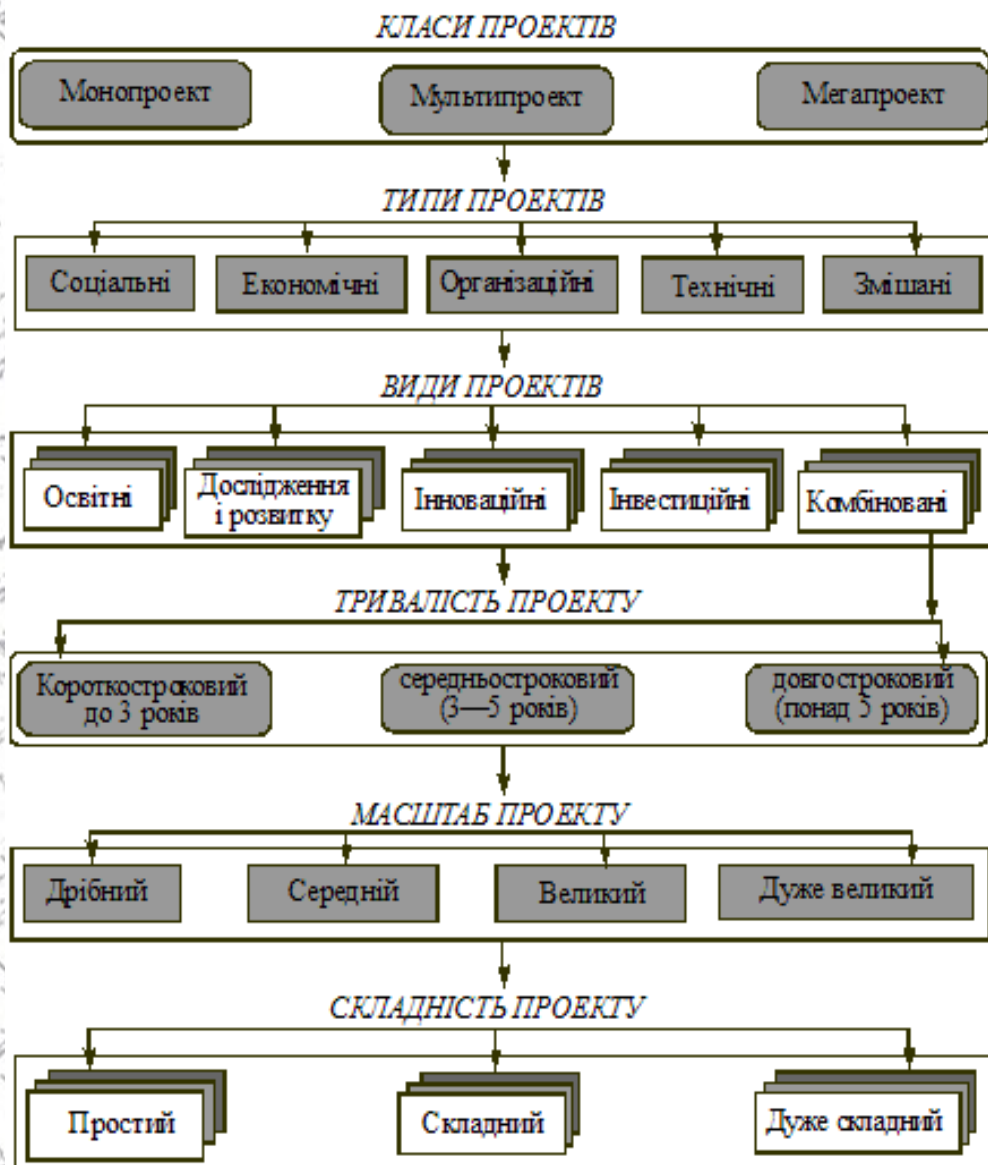


Рис. 1.5 Класифікація проєктів [23].

Проекти *антикризового управління та реструктуризації* зазвичай не реалізуються в закладах освіти, так як спрямовані на забезпечення позитивних показників обсягів, динаміки реалізації продукції, прибутковості та фінансової стійкості, покращення виробничо-економічних показників підприємства та компаній за рахунок реформування систем організації та управління.

Маркетингові проєкти та програми – в організаційному відношенні – це сукупність усіх дій, спрямованих на підтримку та розвиток одного виду діяльності підприємства, що визначає певну технологічну структуру:

збирання інформації, її оцінка; обґрунтування та прийняття оптимальних управлінських рішень; координуючий вплив на різні спектри діяльності.

Навчальні проекти та програми – їхньою ціллю є одержання учнями певного фаху чи його підвищення.

Надзвичайні проекти – пов'язані з виникненням та необхідністю ліквідації надзвичайних ситуацій.

Міжнародні проекти в освіті – це проекти, що розробляються освітніми, науково-дослідними та іншими організаціями за міжнародною участю для реалізації певних цілей із розвитку освіти.

З метою усвідомлення важливості досліджуваного феномена у процесі дослідження було розроблено інфраструктуру управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО яка представлена на **рис. 2.1.**

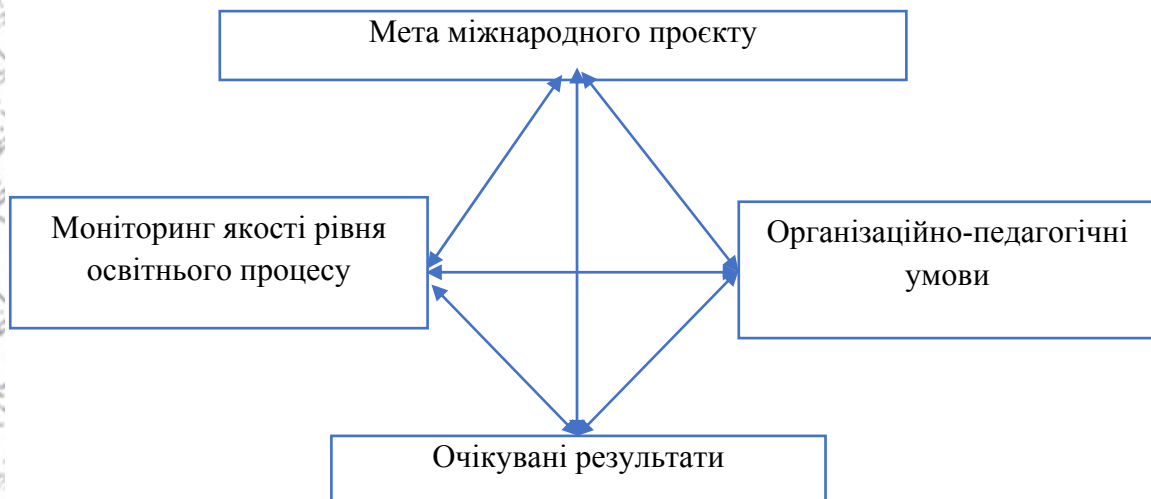


Рис. 1.6 Інфраструктура управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО

Інфраструктуру управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО (рис. 2.1) розглядаємо через реалізацію мети міжнародного проекту та очікуваних результатів (підвищення якості освітнього процесу) через створення відповідних організаційно-педагогічних умов проведення дослідження стану ефективності управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Впровадження проектів міжнародного співробітництва може супроводжуватись виникненням проблеми суперечливості цілей, позицій,

пріоритетів, інтересів і поглядів їх учасників. Учасниками проєктів міжнародного співробітництва є представники кількох країн, кожен із яких залучається до спільної проєктної діяльності з метою задоволення власних інтересів. На практиці узгодження інтересів учасників проєкту з різних держав виявляється досить складною, але необхідною умовою ефективної проєктної діяльності в цілому [217].

Щодо міжнародних освітніх проєктів, то серед них є багато інноваційних.

До *інноваційних проєктів* належать проєкти, в яких головна мета полягає в розробці й застосуванні нових технологій та інших нововведень, що забезпечують розвиток систем.

Вчені розглядають інноваційний проєкт як систему взаємопов'язаних цілей і програм, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проєктної документації, що забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання, вираженого в кількісних показниках, що засвідчують інновацію [22].

Інноваційний освітній проєкт – це проєкт, реалізація якого дозволить створити нові або модернізувати існуючі освітні технології, продукти, обладнання, навчально-методичне забезпечення і засоби інформатизації освітнього процесу, структурні та інфраструктурні нововведення у сфері освіти, а також надавати нові освітні послуги щодо підготовки спеціалістів, яких потребує ринок праці [70].

Інноваційний освітній проєкт розглядаємо як систему діяльності суб'єктів освіти зі створення унікальних освітніх продуктів, послуг і результатів. Інноваційний освітній проєкт забезпечує перетворення соціальної дійсності й включає комплекс взаємозалежних заходів, призначених для досягнення поставлених завдань протягом заданого періоду часу при встановленому бюджеті [211].

Інноваційні освітні проєкти охоплюють всі види діяльності закладу освіти, відповідають за його розвиток, підвищення конкурентоздатності. Вся багатогранність формування і впровадження інноваційних проєктів повинна підлягати певним формуючим принципам, які забезпечуватимуть поступальність та самодостатність, а разом з тим – ефективність моніторингу проведення інноваційного проєкту:

- єдність наукового і освітнього процесів, управлінської діяльності та їхньої спрямованості на розвиток учнів;
- оптимальне поєднання державного регулювання і самоврядування;
- формування інноваційних проєктів за пріоритетними напрямками;
- підтримка провідних вчителів, здатних забезпечити випереджаючий рівень освіти, виховання і розвиток творчості учнів закладу ЗСО;
- проведення досліджень і розробок щодо підвищення рівня освітніх послуг у відповідності до освітнього стандарту якості освіти;
- підтримка аутсорсингу у освітній сфері у процесі організації інноваційної діяльності [231].

Моніторинг дає об'єктивну інформацію для висновків щодо якості управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Міжнародні інноваційні проєкти являють собою систему взаємопов'язаних завдань і програм їхнього досягнення, яка становить комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідно організованих та оформлених комплектом проєктної документації, що забезпечують ефективне розв'язання конкретного завдання, вираженого в кількісних показниках, яке приводить до інновації [24].

Освітнім проєктом передбачена діяльність щодо створення особливо унікальної цінності для учасників освітнього процесу протягом певного періоду часу, з участю учнів та всього персоналу ЗЗСО, який ретельно спланований для досягнення певної мети навчання [114].

Основний успіх освітнього проекту полягає у дослідженні життєздатності ідеї, аналізі, візуалізації та реалізації її вимірюваних, досяжних та обмежених у часі цілей. Ось чому розроблення проекту вимагає прихильності до систематичного, інтегративного процесу оцінювання, проектування, впровадження та оцінки, оскільки це циклічний процес, в якому результати однієї фази стають вихідними продуктами для наступного етапу.

Міжнародні проекти які реалізуються в Україні у сфері освіти в більшості комбіновані. Вони включають освітні інновації при підтримці інвестиціями. На теренах України, станом на грудень 2019 р. одночасно реалізуються 39 багаторічних проектів за участю українських науково-дослідних установ загальною сумою близько 10 млн. доларів США. Серед них некомерційні програми Європейського союзу, програми ЄС з досліджень та інновацій, програми обміну, дослідницькі проекти, волонтерські програми та навчальні програми, договори, що охоплюють різні види співпраці спрямовані, на підвищення зацікавленості учасників освітнього процесу в проектній діяльності.

Дослідження показало, що в Україні якісно реалізується ціла плеяда міжнародних проектів, серед є багато освітніх проектів:

- Національний Темпус-офіс в Україні [111];
- Освітні програми ЄС ЕРАЗМУС+, ТЕМПУС [121];
- Рамкова Програма ЄС для досліджень та інновацій ГОРИЗОНТ 2020 [168];
- Міжнародний Вишеградський Фонд (The International Visegrad Fund – IVF) [103];
- Програма MATRA від Міністерства закордонних справ Нідерландів [161];
- Науково-технічна програма EUREKA [110];
- Національний Центр Наукових Досліджень Франції [112];
- Фонд цивільних досліджень і розвитку США (ФЦДР) Ken Davis, Associate Program Manager;

- Фонд Арістотеля Онассіса. Програма дослідницьких грантів та стипендій для іноземних дослідників, викладачів та аспірантів [208];
- Європейський Центр Розвитку наукових досліджень в економіці і статистиці (Бельгія, ECARES) Докторська програма в економіці та статистиці [54];
- Рада Канади з досліджень у галузі природничих та інженерних наук (Канада, NSERC) [167];
- Фонд Альфреда Слоуна, США. Заснований у 1934 році генеральним директором «Дженерал Моторз» А. Слоуном [207];
- Програма візитів до коледжів Оксфордського університету (Великобританія, Оксфордський університет, Інститут «Відкрите суспільство», Британська Рада) [162];
- Американська асоціація вищої освіти для жінок (AAUW Educational Foundation Department) [3];
- Фонд «Євразія» (агентство США по міжнародному розвитку) [206];
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). Німецьке науково-дослідне товариство – яке підтримує і координує науково-дослідні програми дослідницьких установ Німеччини [230];
- Фонд Форда Ford Foundation. Німецьке науково-дослідне товариство – центральна організація Німеччини [113];
- Бельгійський національний фонд сприяння науковим дослідженням (Belgian National Fund for Scientific Research) [13];
- European Science Foundation [232];
- Фонд «Ноу-Хау». Британська урядова програма технічного співробітництва з країнами Центральної і Східної Європи. Основне завдання фонду – підтримка країн вказаного регіону на шляху до ринкової економіки і плюралістичної демократії;
- Японська спілка сприяння науці (Japan Society for the Promotion of Science (JSPS)) [224];
- Європейський науковий фонд [52];

- Центр перспективних досліджень Голокосту [213];
- Стипендіальний фонд Музею історії Польщі [188];
- Посольський фонд США. Програма «Збереження культурних цінностей» [137];
- Інститут Кеннана при Міжнародному науковому центрі ім. Вудро Вільсона (Kennan Institute Woodrow Wilson International Center for Scholars One Woodrow Wilson Plaza Leakey Foundation) [67];
- Global Green Grants – глобальна мережа активістів та донорів, що підтримує громади, з метою захисту їх способу життя і планету [234];
- Шведське Агентство міжнародного розвитку у Центральній та Східній Європі [221];
- Фонд Освіта для Демократії (Education for Democracy Foundation, Warsaw) [209];
- Фонд Чарльза Стюарта Мотта [210];
- Представництво ООН в Україні [138];
- Міжнародний Фонд «Відродження» [104];
- НАТО: До безпеки через науку [109];
- Стипендії ім. Лейна Кіркланда [189] тощо.

Серед загальної кількості проєктів велика частка припадає на освітні інвестиційні проєкти. За статистичними даними сума інвестицій через освітні проєкти складає 1 156 000 000 доларів і це лише ті, які мають статус державних.

Отже, огляд та аналіз сайтів ЗЗСО надає не повністю достовірну інформацію про участь закладів освіти у міжнародних проєктах, тому що частина закладів не беруть участі у проєктах, частина не висвітлює інформацію або не оновлює її. Варто зазначити, що до річних звітів МОН України, обласних департаментів освіти і науки також не включена інформація про участь закладів освіти у міжнародних проєктах. Частково інформація є у звітах на сайтах обласних інститутів післядипломної освіти, але вона також не є повністю достовірною. Ми вбачаємо в цьому проблему і

дійшли висновку, що зміни в системі освіти вимагають нових підходів у сфері управління міжнародною проектною діяльністю.

Висновки до першого розділу

Проведене дослідження теоретичних засад управління міжнародною проектною діяльністю в закладах освіти дало змогу розкрити теоретичні аспекти управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. А саме, аналіз науково-методичної літератури допоміг визначити сутність та структуру понять «проект», «управління», «діяльність», «проектна діяльність», «міжнародна проектна діяльність».

Розглянувши управління, як науку, процес, функцію, дію і мистецтво; проект, як метод, завдання, сукупність процесів, комплекс зусиль; діяльність, як спосіб буття, процес взаємодії, зв'язок суб'єкта з об'єктом, специфічну людську форму ставлення до навколишнього світу; проектну діяльність, як конструктивну і продуктивну діяльність особистості, унікальний спосіб людської практики, керовані зміни вихідного стану об'єкту, процес управління людськими, матеріально-технічними і фінансовими ресурсами; міжнародний проект, як проект з яскраво вираженою практичною спрямованістю та унікальністю щодо позиціонування закладу загальної середньої освіти ми дійшли висновку, що якісне управління міжнародною проектною діяльністю в закладі освіти, за допомогою планування, організації, керівництва та контролю, забезпечує організацію спільної діяльності учасників проекту для досягнення освітніх цілей, спрямований на розвиток закладу освіти та обмін досвідом.

Управління міжнародною проектною діяльністю формується як нова культура управлінської діяльності та об'єднує освітні системи різних країн світу з різною історією, розвитком, традиціями, економікою й культурою.

Отже, керівники міжнародних проектів повинні бути готові до проблем управління, які можуть виникнути у зв'язку з культурною неоднорідністю

колективу. Зазвичай у ЗЗСО, керівниками міжнародних проєктів є директор закладу, який повинен володіти певним збалансованим набором знань, умінь і практичного досвіду, а також навичками професійного спілкування. Міжнародний проєкт, як було зазначено раніше, є одним з найскладніших і витратних видів проєктної діяльності. Основні складності управління міжнародними проєктами пов'язані, перш за все, з відмінностями в економічних, політичних, соціально-культурних, релігійних і технологічних аспектах країн – учасниць міжнародних проєктів.

У процесі дослідження охарактеризовано шість етапів реалізації проєкту: підготовка, ініціація, планування, організація, управління, завершення та виявлено, що на ефективність та результативність проєкту впливає детальне дотримання кожного етапу.

Виділено та схарактеризовано шість методів роботи над проєктами з метою правильного вибору методики дослідження потрібно провести глибокий аналіз діяльності закладу освіти, потреб, можливостей, задач проєкту, часових рамок, складності та тривалості проєкту.

У процесі дослідження виокремлено проблему розвитку самостійної пізнавальної активності здобувачів освітніх послуг, що сприяє формуванню життєвих компетентностей і стає можливим за умови розробки й застосування інноваційних проєктних технологій у закладах загальної середньої освіти, особливо актуальних в умовах дистанційного навчання.

Складні та суперечливі процеси, що відбуваються у сучасному українському суспільстві, висувають проблеми забезпечення нових підходів до організації діяльності закладів загальної середньої освіти. Модернізація шкільної освіти вимагає сприятливих умов для реалізації творчої ініціативи, упровадження наукових розробок, утілення принципів оновленого змісту освітнього процесу. Тому проєктна діяльність у роботі сучасних шкіл – вимога часу, спрямована на адаптацію освітнього процесу та його результатів до сучасних вимог суспільства.

Важливим фактором щодо впровадження міжнародної проектної діяльності є позиціонування закладу освіти, що бере участь у міжнародних проєктах в умовах формування європейського освітнього простору. Для здобувачів освітніх послуг відкриваються нові можливості вивчати іноземні мови, встановлювати нові особисті контакти з однолітками з інших країн, розвивати свій світогляд.

Матеріали розділу були висвітлені у таких публікаціях автора [144; 145; 146; 148; 149].

РОЗДІЛ 2

НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Теоретичне обґрунтування організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти

У контексті міжнародної проєктної діяльності пріоритетними напрямками є сприяння обміну знаннями через національні кордони та підготовка учнів до інтернаціоналізованого робочого (майбутнього) середовища. Такі цілі мають бути досягнуті, засобами формування єдиного освітнього простору. Міжнародний діалог між закладами освіти вимагає від організації проєктної діяльності високої інтелектуальної підготовки всіх учасників проєкту. Це спонукає керівників закладів загальної середньої освіти переходити до нової моделі освіти, пов'язаної з навчанням протягом усього свого життя.

Освіта України має нові орієнтири, тому зумовлює модернізацію процесу управління в закладах освіти різного типу, спрямовуючи увагу вчителів на виконання соціального замовлення – виховання гармонійно розвиненого учня, здатного навчатись протягом життя, комунікувати з людьми різних національностей, політичних систем, віросповідань та мови. Тому актуальним є системне реформування, тобто створення нової системи освіти, у якій міжнародна проєктна діяльність займе провідне місце серед інших, не менш важливих видів діяльності школи. На нашу думку, це має бути новий, стрижневий напрям, покладений в основу всіх видів діяльності, спрямованої на досягнення високого результату.

Проблема управління міжнародною проектною діяльністю в умовах нової української школи привертає до себе багато уваги, тому набуває особливого значення.

Кожен керівник закладу загальної середньої освіти шукає шляхи розвитку в умовах збалансованості традицій та інновацій, транскордонного співробітництва та духовності. Тому впродовж останніх років Україна стала активним учасником міжнародних проектів в галузі освіти. Партнерство в сфері освіти впливає на відносини України з державами світу, тому що міжнародні проекти мають тривалий ефект, навіть після свого закінчення.

Теоретичним та методологічним аспектами проектної діяльності було присвячено ряд наукових праць, вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Водночас вивчення наукової літератури свідчить, що досить суперечливими є погляди на управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО в сучасних умовах.

Управління – функція високоорганізованих систем, що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети за певних організаційних умов. [105, с. 657].

Управління – це складова частина функціонування систем організації різної природи: біологічних, технічних, соціально-економічних. У кожній з них існують об'єкти, які підпорядковують собі інші, а значить, і керують ними, змушують рухатися в певному напрямку, виконувати задані дії, організовують їх діяльність в цілому [222].

Управлінська діяльність як різновид трудового процесу характеризується його простими елементами: предметами праці, засобами праці, самою працею та її результатами, створеними умовами ситуації успіху.

У практиці управління часто вживають поняття «організація», «організований», «організаційні». Сам термін «організація» в менеджменті вживається в двох значеннях. У першому з них, під організацією розуміється підприємство, відомство, а в другому – функція організації людської

діяльності. В принципі, друге значення поняття «організація» обов'язково розглядається в контексті першого, бо організація будь-якої людської діяльності залежить від структурної побудови підприємства [192].

Менеджмент – це система організації людської діяльності, що передбачає здійснення способів, методів, принципів управління, уміння спрямовувати працю людей, їх знання, досвід, інтелект на досягнення поставлених цілей. Менеджмент є динамічною системою мистецтва управління людьми. Це процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети [173].

Розглянемо сутність поняття *організаційно-педагогічні умови* управління за допомогою термінології, що сприяє усвідомленню його значення. *Умова* – це необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь [116].

Науковці М. Мексон, Ф. Хедоурі, М. Альберт трактують *умову*, як взаємну усну чи письмову домовленість про що-небудь; як вимогу або пропозицію, висунуту однією з сторін, які домовляються про що-небудь; як необхідну обставину, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь, як правила, які існують або встановлені в тій чи іншій галузі життя, які забезпечують нормальну роботу чого-небудь, як сукупність даних і положень, що лежать в основі чого-небудь [101], а педагогічну діяльність, як складну за функціональною структурою та психологічним змістом працю, яка потребує від педагога прояву всіх властивостей і характеристик його особистості [101].

Педагогічна діяльність – це професійна діяльність, спрямована на створення в педагогічному процесі оптимальних умов для виховання, навчання, розвитку і саморозвитку особистості вихованця і вибору можливостей вільного і творчого самовираження [102].

На думку В. Стасюка, *педагогічні умови* діяльності - це обставини, від яких залежить та відбувається цілісний продуктивний педагогічний процес

підготовки фахівців, що опосередковується активністю особистості, а саме: реалізацію змісту освіти; методичне забезпечення освітнього процесу; впровадження інноваційних навчальних технологій; забезпечення особисто орієнтованого підходу в організації навчання; стан виховної роботи; професійну майстерність викладачів [187].

Науковець І. Мазур визначає організацію, як соціальне утворення, що об'єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільно корисну мету й певним чином координується [95].

М. Мексон, Ф. Хедоурі, М. Альберт переконують, що організація діяльності підприємства – це сукупність організаційних форм, методів і правил, здійснення яких забезпечує раціональне використання капіталу, обладнання та людських ресурсів [34].

В. Терещенко стверджує, що організація – це структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи [194].

Термінологічний словник з економіки праці трактує «організацію, як форму об'єднання людей для їх спільної діяльності в рамках структури певної установи, покликаної виконувати задані функції і вирішувати встановлене коло завдань, як комплекс заходів, які спрямовані на створення всіх необхідних умов для високопродуктивної праці, на підвищення її змістовності та охорони здоров'я робітника» [195].

Фінський довідник з управління бізнесом розглядає *організацію*, як облаштування місця з нуля [238]

Організація людської діяльності - це комплекс заходів, спрямованих на раціональне поєднання процесів праці з речовинними елементами виробництва в просторі та часі з метою підвищення ефективності виробництва [34].

За В. Терещенко «організація людської діяльності - це координація дій для досягнення загальної цілі»[194], а за термінологічним словником з економіки праці – це процес делегування завдань і повноважень для досягнення цілей організації [195].

Отже, термін «*організаційно-педагогічні умови*» є поєднанням двох різних за значенням слів (організація і педагогічні умови). Поняття «організаційно-педагогічні умови» не має однозначного визначення. Однак, в науковій літературі застосовується організаційний аспект у педагогічних умовах та пов'язують його з ефективністю процесів, що досліджуються.

Досліджуючи організаційно-педагогічні умови управління проектною діяльністю в закладі освіти особливу увагу будемо звертати на такі, що забезпечують ефективність:

- реалізація принципу педагогічного менеджменту в системі управління проектами;
- узгодження інтересів всіх учасників освітнього процесу;
- якісне функціонування методичної роботи;
- диференціація змісту навчання у відповідності до індивідуальних освітніх потреб педагогів;
- створення умов для вибору змісту і форм надання освітніх послуг;
- застосування інтерактивних методів навчання;
- адаптованість до реальних умов життя і праці;
- розвиток творчої особистості;
- посилення уваги до розвитку і вдосконалення вмінь і навичок педагогів щодо користування сучасними інформаційними та комунікаційними засобами;
- стимулювання самоосвіти та наукової праці педагогів;
- моніторинг якості реалізації міжнародного проєкту ЗЗСО [61, с. 1–2].

Існують різні підходи до управління проектною освітньою діяльністю. Однією з головних організаційно-педагогічних умов успішного управління проектною діяльністю в ЗЗСО є реалізація системного підходу.

Під *організаційно-педагогічними умовами освітньої діяльності* розуміємо комплексні умови, що органічно поєднують обидва різновиди умов, а саме організаційно-педагогічні умови освітньої діяльності закладу тлумачимо як комплекс адміністративних заходів та педагогічних обставин,

без яких такий процес неможливий. Організаційно-педагогічні умови є різновидом педагогічних умов, які залежать від особливостей організації освітнього процесу та відображають функціональну залежність суттєвих компонентів педагогічного явища від комплексу об'єктів (речей, їх станів, процесів, взаємодій) у різних проявах [216, с. 82].

Вищезазначене дало можливість сформулювати наступне визначення *організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО як комплексу заходів і дій, що поєднує методи і методики, враховують первинну мету управління, рамкові цілі освітнього процесу та місію конкретного закладу освіти.*

Організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО визначаємо як зовнішні, і внутрішні.



Рис. 2.1 Зовнішні організаційно-педагогічні умови управління реалізацією міжнародних проєктів ЗЗСО

Схарактеризуємо *зовнішні організаційно-педагогічні умови управління реалізацією міжнародних проєктів ЗЗСО* (рис. 2.1).

1. *Нормативно-правове забезпечення* – це правові механізми забезпечення успішної проєктної діяльності, що існують на національному та міжнародному рівнях. Вони можуть бути обов'язковими і примусовими (національні закони і правила, договірні зобов'язання) або добровільними (пакти про добросовісність, кодекси поведінки, угоди). Разом вони утворюють юридичну основу, що застосовується для регулювання всіх ланок проєктної діяльності та з метою налагодження суспільних відносин [163].

У процесі реалізації освітнього проєкту в умовах ЗЗСО необхідно опанувати певну нормативно-правову базу (вивчення установчих документів проєктної діяльності, сукупність законів і підзаконних нормативних актів, які створюють нормативно-правове поле для участі у міжнародному проєкті, національні закони і правила, договірні зобов'язання, пакти про добросовісність, кодекси поведінки, підготовка відповідних договорів, щодо реалізації проєкту, використання юридичних можливостей і обов'язків, вивчення ментальності країни міжнародної співпраці).

2. *Наукове забезпечення* трактується, як соціально-значуща сфера людської діяльності, функцією якої є усвідомлення та використання систематизованих об'єктивних знань, умінь і навичок щодо організації міжнародної проєктної діяльності [33, с. 6–9].

Наукове забезпечення проєктної діяльності в ЗЗСО передбачає використання наукових напрацювань щодо засвоєння нових знань, умінь і навичок з метою залучення науковців до участі в проєктній діяльності ЗЗСО та сприяння підвищенню кваліфікації і рівня освіченості педагогів у процесі проєктної діяльності. Для якісного навчання проєктної команди та очікуваної інноваційності у розвитку закладу освіти запрошуються науковці, які досліджують дану проблему, проводяться науково-методологічні семінари, психологічні тренінги для мотивації та згуртованості проєктної команди.

3. *Програмне забезпечення* – це прогнозована діяльність усіх ланок закладу освіти. Відслідковування проєктів на різних платформах і сайтах, написання проєктних заявок, перспективне планування діяльності ЗО в цілому та окремих векторів його розвитку, відповідність освітньої програми закладу освіти класно-урочній проєктній діяльності.

4. *Методичне забезпечення* - це сукупність взаємозв'язаних способів та прийомів доцільного проведення будь-якої роботи [180, с. 692].

Підпорядкування всіх підрозділів методичній проблемі закладу освіти, використання методичних рекомендацій щодо здійснення проєктної діяльності та

управління міжнародними проєктами, підтримання мотивації проєктної команди та колективу в цілому, використання методичних прийомів пошукового характеру, формування нового досвіду та розвиток необхідних психологічних якостей, орієнтація на особистісний та колективний успіх.

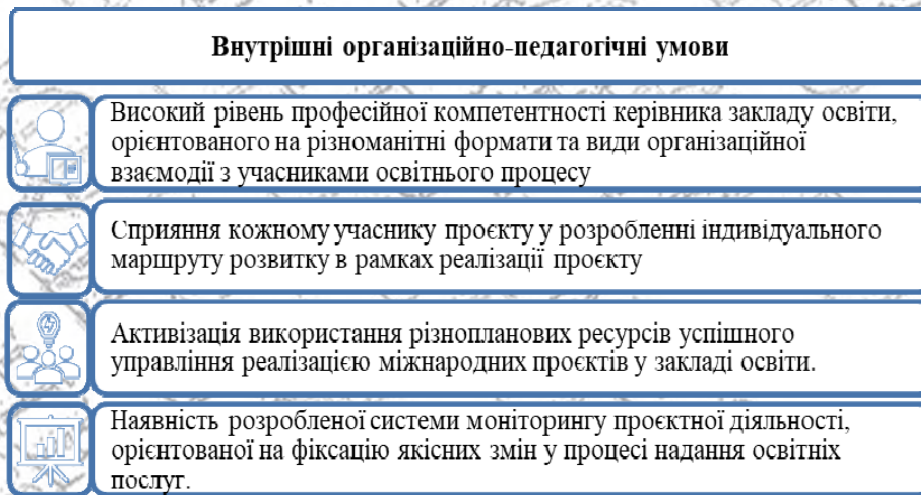


Рис. 2.2 Внутрішні організаційно-педагогічні умови управління реалізацією міжнародних проєктів ЗЗСО

До *внутрішніх організаційно-педагогічних умов*, необхідних для успішного управління реалізацією міжнародних проєктів у закладі освіти віднесено (рис. 2.2):

1. *Високий рівень професійної компетентності керівника закладу освіти, орієнтованого на різноманітні формати та види організаційної взаємодії з учасниками освітнього процесу.* В контексті управлінської компетентності розглянемо проєктну сутність проєктної компетентності керівника закладу освіти. На наше переконання, це інтегрована професійно-особистісна якість, що базується на проєктних знаннях та особистому досвіді щодо організації проєктної діяльності. *Проєктна компетентність управлінської команди ЗЗСО може бути сформована у процесі роботи над проєктом та відображає:*

- вміння планувати проєктну діяльність;
- вміння проводити рефлексію;

- вміння орієнтуватися в ситуації, що створилася під час роботи над проектом;
- вміння прогнозувати розвиток проекту;
- здатність до цілепокладання;
- здатність до оцінювання проектної діяльності;
- здатність приймати рішення;
- вміння здійснювати самоконтроль;
- вміння коректувати діяльність учасників проекту .

Проектна компетентність керівника ЗЗСО є необхідною умовою забезпечення якості участі у проектах, творчого стилю управління проектами. Проектну компетентність керівника можна представити в якості відкритої та динамічної системи. Професійно значуща якість особистості керівника вона сприяє як індивідуальному зростанню, так і створенню його професійного досвіду.

Для розвитку проектної компетентності особливу роль відіграє набір особистісних якостей управлінця: ініціативність, відповідальність, комунікативність, толерантність, інноваційність, вміння аналізувати та мати користь із зібраних фактів, знайомств і відносин, уміння критично осмислювати поточну діяльність, розвинена інтуїція, вміння ризикувати.

2. *Сприяння кожному учаснику проекту у розробленні індивідуального маршруту розвитку в рамках реалізації проекту.* Ця умова дає можливість бути кожному учаснику проекту самодостатнім, відповідати за свої дії, прогнозувати результат. У процесі реалізації проекту кожний його учасник виконує визначені йому ролі та завдання. В освітньому середовищі школи для кожного учасника проекту розробляється індивідуальний план виконання проектних завдань. Це мотивує учасників проекту до саморозвитку, самовдосконалення, вміння обирати свій індивідуальний маршрут розвитку в рамках реалізації проекту та підвищення рівня життєвих компетентностей.

3. *Наявність розробленої системи моніторингу проектної діяльності, орієнтованої на фіксацію якісних змін у процесі надання освітніх послуг.* Загальною метою використання процесу моніторингу та оцінки міжнародного проекту закладу освіти є забезпечення звітності та підзвітності в зв'язку з відповідальністю за використання донорських і державних коштів, дотримання умов договору проекту у ході його виконання, визначення поточних проблем щодо виконання проекту, відслідковування змін по відношенню до цілей проекту, складу проектної команди, подання звітів на певних етапах проекту та відповідність плану реалізації проекту.

4. *Активізація використання різнопланових ресурсів успішного управління реалізацією міжнародних проектів у закладі освіти.*

Реалізація проекту потребує використання матеріальних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів. Вимоги до ресурсів формуються в залежності від виду, типу та особливостей проекту. Важливим ресурсом у процесі реалізації шкільного проекту є *організаційно-методичний супровід освітнього процесу, зокрема, шляхом створення методичної й інформаційної бази даних.*

Сформовані на належному рівні організаційно-педагогічні умови дозволяють забезпечити ефективність управління міжнародною проектною діяльністю в закладі освіти та є підставою для обґрунтованих управлінських рішень управлінської команди щодо створення ситуації успіху проектної діяльності педагогічного колективу. Під керівництвом методичної ради розробляється тестовий інструментарій та критерії оцінювання, проводиться навчання педагогічних працівників, складається графік тестувань та аналізуються результати досліджень. Інформація про ефективність організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі освіти за допомогою сучасних інноваційних технологій доводиться до батьківської громадськості, педагогів та здобувачів освітніх послуг. Проблемні ситуації коригуються психологом та вчителями під

керівництвом управлінської команди та творчої групи педагогів-консультантів.

Останнє десятиліття у зв'язку з прийняттям «Закону України про повну загальну середню освіту» відчутно підвищуються вимоги до діяльності керівника школи, статус управлінської діяльності змінився від керівника школи до менеджера закладу освіти, який компетентно керує проектною діяльністю у закладі освіти.

Очікується, що проектна діяльність забезпечить «внутрішню» стабільність і якісне управління всіма ланками освітнього процесу, в умовах швидких змін в освітянській галузі.

Одним з ефективних шляхів управління закладом освіти є проектна діяльність на рівні навчання, виховання, зовнішніх комунікацій і міжнародних зв'язків. Проектні технології відіграють значну роль у діяльності керівників закладу загальної середньої освіти, спонукають їх до постійного пошуку та створення нових методів управління, подолання стереотипів та шаблонів. Під час участі закладу освіти у міжнародних освітніх проектах відбувається розвиток школи, набуваються нові знання, нові способи діяльності [144].

Визначені та схарактеризовані організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО у повній мірі забезпечують якісну проектну діяльність у процесі реалізації як Всеукраїнських так і зарубіжних шкільних проектів.

Прикладом обов'язкового Всеукраїнського проекту є ключова реформа Міністерства освіти і науки України щодо реалізації концепції «Нова українська школа» (НУШ). Признана педагогічними колективами і батьківською громадськістю, НУШ покликана створити школу, яка формує у здобувачів освіти життєві компетентності [114; 115]. У 2014 р. вступив в дію проєкт в рамках науково-педагогічного експерименту «Інклюзивна освіта – рівень свідомості нації». З 2019 р. запроваджено новий, не менш важливий

проект «Система управління безпекою харчування НАССР», як важливий інструмент для контролю безпеки харчування учнів в шкільних їдальнях.

За відповідних організаційно-педагогічних умов управління ЗЗСО в сучасну історичну добу активно реалізуються міжнародні шкільні проекти, участь в яких відзначається значною складністю та відповідальністю.

До особливості даних проектів слід віднести:

- рівень підготовки таких проектів вищий за аналогічні «внутрішні»;
- довготривалість підготовчого періоду для таких проектів більша, завдяки складності організації та управління ними;
- інформаційна підтримка міжнародних проектів завжди більш ефективна ніж «внутрішніх» проектів [128].

Кожного року українська освіта стає більш відкритою. Завдяки міжнародним проектам розширюються прямі зв'язки між українськими та закордонними освітніми школами, все частіше впроваджуються в Україні інноваційні методи, нові освітні проекти, навчальні курси і навіть освітні програми, засновані на передовому досвіді.

Зустріч здобувачів освіти з іншою культурою – це один з найбільш цікавих та повчальних моментів у процесі реалізації шкільних міжнародних проектів. Крім того, багато проектів що реалізуються в освіті спираються на гостьовий принцип: учні живуть в сім'ях приймаючої сторони. Разом вони готують, ходять за продуктами, живуть повсякденним життям. Вони бачать «інше» життя зсередини, і це допомагає зняти бар'єри, що існують між націями. Безпосереднє спілкування накладає певний відбиток і на життя вчителів, ми аналізуємо манери спілкування вчителів з учнями, їх батьками та вчитель-вчитель. Педагогічна спільнота навчається цінувати спілкування, довіру, професіоналізм. А це основа для взаєморозуміння між народами.

Отже, теоретично обґрунтувавши організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО нами було з'ясовано, що для якісного управління потрібне одночасне виконання зовнішніх і

внутрішніх умов та ефективне дослідження позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг. Здійснення критеріального аналізу організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю сприятиме формуванню стійкого позитивного іміджу ЗЗСО на ринку освітніх послуг, що впливатиме на конкурентоспроможність ЗЗСО в цілому.

2.2. Критеріальні характеристики впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти

Для здійснення критеріальних характеристик впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти необхідно усвідомити, що будь-яка діяльність яка проводиться в ЗЗСО повинна відповідати певним вимогам, що позиціонуються у стандартах якості освіти. Ретроспективний аналіз стандартизації проєктної діяльності в цілому включає основні міжнародні асоціації та організації, що займаються стандартизацією проєктної діяльності [107].

До них належать:

1. Інститут управління проєктами (Project Management Institute, PMI) – неприбуткова організація, що об'єднує понад 290 тис. членів. Найбільшим здобутком цієї організації є розроблення сертифікації спеціалістів в галузі управління проєктами на основі «Керівництва до Зводу знань з управління проєктами» (PMBOK Guide), що пізніше був визнаний національним стандартом США. З січня 2013 р. набула чинності п'ята версія стандарту PMBOK 2012.

2. Міжнародна асоціація з управління проєктами (International Project Management Association, IPMA) – неприбуткова професійна асоціація, що об'єднує понад 50 національних асоціацій. Серед них Українська асоціація управління проєктами «УКРНЕТ», і є національним відділенням IPMA, що співпрацює з Інститутом управління проєктами (PMI).

3. Асоціація з управління проектами (Association for Project Management, APM) – незалежна національна організація Великобританії у сфері управління проектами. Ця асоціація займається розробленням стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями (The APM Body of Knowledge) [241].

4. Асоціація з управління проектами Японії (Project Management Association of Japan, PMAJ) – неурядова організація, яка покликана створити унікальний японський підхід до управління проектами. У межах цієї асоціації було створено комітет з інноваційного розвитку, який в подальшому розробив стандарт проектної діяльності під назвою «Керівництво з управління проектами та програмами для впровадження інновацій на підприємствах» (P2M) [224].

5. Міжнародне об'єднання з розробки стандартів управління проектами (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS) – неприбуткова організація, що об'єднує волонтерів з метою розроблення 14 кваліфікаційних стандартів для проект-менеджерів. Шляхом публічного обговорення ця організація створила і вдосконалила низку стандартів. Найвідомішим є «Стандарт оцінювання практичної компетенції менеджерів програм» (Framework for Performance Based Competency Standards for Program Managers).

6. Міждержавна рада зі стандартизації, метрології та сертифікації (МДР) Співдружності Незалежних Держав (СНД) є міжурядовим органом СНД з формування і проведення узгодженої політики зі стандартизації, метрології та сертифікації. МДР визнана Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) регіональною організацією зі стандартизації як Євразійська рада зі стандартизації, метрології та сертифікації (EASC), членами якою є національні органи зі стандартизації держав, що входять в СНД, і можуть стати національні органи зі стандартизації інших країн у разі приєднання до Угоди про проведення узгодженої політики в галузі

стандартизації, метрології, сертифікації. МДР розробляє і приймає міждержавні стандарти ГОСТ.

7. Міжнародна організація з стандартизації (International Standardization Organization, ISO) – найвідоміша та найавторитетніша міжнародна організація з розроблення стандартів, яка була створена в 1947 р. У ній розроблено близько 20 тисяч стандартів, які лягли в основу десятків тисяч національних нормативних документів багатьох країн. Знаковою подією у 2012 р. для розвитку проектної діяльності стало створення стандарту ISO 21500:2012 «Керівництво з управління проектами» (Guidance on project management). У США та країнах Європейського Союзу цей стандарт вважається досконалішим за усі попередні стандарти, які використовували в цих країнах. Потрібно зазначити, що в основу стандарту ISO 21500:2012 покладено ядро стандарту РМВОК. Проте, це не означає, що перший є точною копією останнього. Навпаки він містить кращі ідеї та досягнення проектної 15 практики, що дають змогу скоротити і залишити лише насправді робочі ідеї та процеси без надмірного їх ускладнення [107].

Вищезазначені організації займаються стандартизацією міжнародної проектної діяльності у світовому масштабі. Їх функціонування підтверджує, що міжнародна проектна діяльність є затребуваною в соціумі і інноваційною у процесі розвитку соціально-економічних інституцій.

Важливим аспектом успішного управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО є процес визначення критеріїв щодо впровадження організаційно-педагогічних умов, які забезпечать управління міжнародною проектною діяльністю та характеристика методів оцінки конкурентоспроможності ЗЗСО.

На думку Н. Зінчук, конкурентоспроможність закладу освіти – це потенційна спроможність випереджати інші освітні установи у задоволенні потреб суспільства в освітніх послугах за умови ефективного використання

наєвих ресурсів закладу та здатності впроваджувати конкурентні педагогічні інновації [63].

Зарубіжні та вітчизняні науковці часто використовують термін «критерій» та застосовують його до досліджень в різних галузях, тому ми зустрічаємо відмінні за змістом визначення.

Словник української мови трактує, що *критерієм* називається істотна, відмінна ознака, яка дозволяє проводити оцінювання, класифікацію чи визначення [180, с. 349]. Згідно визначення у тлумачному словнику є чітке поняття «*критерій*», яке означає «підставу для оцінки, визначення чи класифікацію чогось», при цьому акцентується увага на тому, що практика є критерієм правильності теоретичних висновків [116].

В роботах В. Загвязінського [14] відображається діяльнісне спрямування сутності поняття «критерій», що є визначенням його як узагальненого показника розгортання процесу, успішності діяльності, за яким оцінюються досліджувальні педагогічні явища.

Ми погоджуємось з думкою В. Беспалько [14] в тому, що критерії мають бути обґрунтованими та достатніми.

За словником-довідником з професійної педагогіки, *критерій* – це стандарт, виходячи з якого можуть прийматися рішення, здійснюватися оцінки або класифікація [182].

У словнику-довіднику «Українська психологічна термінологія» знаходимо, що *критерій* – це мірило для визначення оцінки предмета чи явища або ознака, яку беруть за основу класифікації [202].

Також «*критерій*» розглядають, як набір якісних характеристик, які використовуються для винесення судження або як інструмент оцінювання [56].

Критерію надають значення найзагальнішої сутнісної ознаки, на основі якої здійснюють оцінку, порівняння реальних досліджуваних явищ, при цьому ступінь вияву, якісна сформованість, визначеність критерію

виражаються в конкретних показниках, які характеризуються, у свою чергу, відповідними ознаками [27].

Критерій розглядають як ознаку, завдяки якій відбувається оцінка, визначення або класифікація явища чи процесу [182].

Забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти та якості надання в ньому освітніх послуг є предметом розгляду в роботах Г. Єльнікової [58], В. Кременя [51], Л. Карамушки [70], В. Олійника [118], Т. Рожнової [171], З. Рябової [174], Є. Хрикова [212] та ін.

Критеріальний аналіз – це шлях пошуку альтернативних варіантів управлінських рішень з метою узгодженої діяльності всіх учасників освітнього процесу в ЗЗСО. Це певна модель, яка виражає відмінності між альтернативами з точки зору переваг особи, яка приймає рішення. *Критерій ефективності* – це кількісні критерії, завдяки яким можна оцінити результат прийнятих рішень. Кожне прийняте рішення призводить до отримання конкретного результату. Його наслідки оцінюються за критеріями, які називаються оціночними критеріями. Отже, критерії – це показники, які характеризують загальну цінність прийнятих рішень.

Критеріальний аналіз дозволяє провести оцінку результату дії кожної альтернативи за критерієм (конкретним числом), а далі порівняти ці критерії. Найкраща альтернатива – це та, в якій є найбільші значення критерію.

Основними параметрами, за якими рекомендують проводити оцінку результативності впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО визначають: потенційні можливості, новизна, гнучкість, оригінальність, адекватність та ефективність, логічність, цінність та корисність.

Важливим, під час прийняття рішень, щодо прийнятних організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю є питання вибору стратегії розвитку ЗЗСО. Без попередньо проведеного глибокого критеріального аналізу всіх напрямів проєктної діяльності в ЗЗСО управлінські

рішення не будуть ефективними, результати проєктної діяльності – не контрольовані, учасники проєкту – не вмотивовані до співпраці, діяльність закладу буде хаотичною, з'являться конструктивні і деструктивні лідери, що призведе до конфлікту всередині колективу. За таких обставин важливо привести всі ланки ЗЗСО до якісної, результативної, конструктивної співпраці, що є найпершим завданням організації проєктної діяльності.

З метою усвідомлення значення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО використовують такий термін як «сутність зміни». Отже, критеріальний аналіз ефективності організаційно-педагогічних умов залежить від того, як поінформовані керівники проєкту, щодо його сутності та прогнозованості позитивного результату. Компетентність керівника проєкту, який приймає рішення щодо його реалізації, може бути класифікований як стан проєктної компетентності.

Науковці наголошують на важливості критеріального підходу щодо визначення ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, але по-різному визначають зміст й спрямування його складових.

Для того, щоб вирішити дану проблему вважаємо за необхідне знайти та чітко визначити певні вимоги до критеріального апарату, завдяки чому можна буде порівнювати результати експериментальних досліджень, враховуючи особливості їх спрямування.

У працях Ю. Бабанського були представлені основи вироблення загальних вимог, які стосуються критеріального апарату педагогічних досліджень [16]. Згодом різними дослідниками були внесені деякі пропозиції, які стосувались розуміння та використання критеріїв. Також ними були запропоновані нові вимоги, що стосувались покращення якості критеріального апарату наукових досліджень: розуміння критерію в якості ідеального зразку чи еталону [16], критерій, який направлений управляти діяльністю та ефективністю [15].

В подальшому були розроблені додаткові вимоги щодо критеріальних характеристик впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО: комплексність, можливість проводити оцінку розвитку та отримання поточних й кінцевих результатів педагогічного явища, відповідність меті, завданням та змісту явища, яке досліджується, стійкість та істотність, а також взаємообумовленість [15].

Отже, можна зауважити, що вимоги до здійснення критеріального аналізу щодо визначення результативності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО можуть бути представлені в такій послідовності:

- повинні відображати основні закономірності явища, яке вивчається;
- критерії повинні допомагати встановлювати зв'язки між усіма компонентами проблеми, яка досліджується;
- якісні та кількісні показники у процесі впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО мають доповнювати один одного.

Погоджуємось із думкою В. Беспалька, що основними вимогами критеріїв є: точність, діагностичність та повторювальність результатів. Дослідник вважає, що емпіричні методи є допоміжними, тоді як їх основною функцією є отримання певної інформації щодо поточного стану досліджуваного явища на особистому рівні [14; 15].

О. Єжова переконливо доводить, що об'єктивність, простота, надійність, адекватність, узгодження за складовими досліджуваного явища, взаємообумовленість критерію з його показниками – основні вимоги, які повинні бути представлені під час розробки критеріїв [88, с. 8–24].

Ознаки за якими класифікують сучасні методи оцінки конкурентоспроможності ЗЗСО на засадах управління міжнародною проектною діяльністю:

1. За напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні).

2. За способом відображення кінцевих результатів освітніх послуг (графічні, математичні, логістичні).
3. За можливістю розроблення управлінських рішень (одномоментні, стратегічні).
4. За способом оцінки (індикаторні, матричні) [203, с. 56–57].

Сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів дослідження міжнародної проектної діяльності у ЗЗСО, є підставою сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування закладу освіти. Кожен блок характеристик у свою чергу, характеризується низкою показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного виду діяльності.

Найточніші показники отримують за допомогою різних методів, які застосовують в процесі експериментальних перевірок вірогідності досліджуваних проблем. За інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. Різновидами цих методів є: STEP-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555, метод таксономічного показника, метод інтегрального критерію, формалізований метод Іванова, методика Ансоффа щодо КСФ, методика Градова щодо детермінантів «національного ромба» та інші [203].

При розробці критеріїв і показників щодо результативності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО необхідно враховувати наступні обставини:

- розроблення критеріїв та показників корелюється з метою дослідження;
- сформовані критерії результативності організаційно-педагогічних умов у ЗЗСО мають відображати ознаки, що підтверджують ситуацію успіху у процесі управління проектною діяльністю;

– ознаки мають бути сталими, вони мають повторюватись та відображати сутність явища;

– визначення критеріїв прийнятних умов щодо управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО дає можливість усвідомлювати значення проєктної діяльності та прогнозувати її позитивні результати.

Зазначимо, що критерії та показники ефективності управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО мають охоплювати всі її характеристики, бути взаємопов'язані та в своїй єдності зумовлювати і відображати організацію процесу реалізації проєкту.

Здійснення критеріальних характеристик відбувалося за допомогою методу аналізу для дослідження управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО на засадах відповідних організаційних-педагогічних умов.

GAP – *аналіз*, тобто аналіз прогалини – це інструмент, який може допомогти закладу освіти визначити, де педагоги реалізують свій потенціал не повністю, а потім використати цю інформацію для планування проєктного розвитку ЗЗСО. Його можна звести до кількох питань: Де ми зараз? Де б ми хотіли бути? Як ми будемо закривати ризики?

В ЗЗСО ризики можна шукати як для закладу в цілому так і для конкретних напрямків діяльності: освітня діяльність, методична робота, міжнародна проєктна діяльність, самоврядування, гурткова робота, наукова робота та ін. Вони полягають в пошуку різниці між реальними показниками продуктивності проєктної діяльності учнів, педагогів, закладу освіти в цілому і очікуваними, прогнозованими результатами.

Метод аналізу конкурентних переваг *GAP* розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог.

Аналіз *GAP* можна назвати організаційною атакою на ризики (ліквідацію ризиків) між бажаною й прогнозованою діяльністю.

– Існує кілька видів «ризиків», які є предметом GAP аналізу. Вони пов'язані із:

- сегментами освітнього ринку;
- послугами/потребами школи;
- іміджем ЗЗСО та рівнем освітніх послуг;
- конкурентоздатністю ЗЗСО в соціумі.

У цілому пошук невідповідності між потребами і результатами в рамках одного сегмента змушує заклади освіти відповісти на питання:

- Чи є різниця між тим, як заклад освіти позиціонує свої послуги, і тим, як сдобувачі освітніх послуг їх сприймають?
- Як сприймаються освітні послуги досліджуваного закладу освіти в категоріях – якість, ціна, надійність?
- Чи існує різниця між якістю надання послуги і встановленими вимогами, стандартами?
- Чи існують незадоволені потреби, і які заходи вживає заклад освіти щодо усунення недоліків у процесі надання освітніх послуг?
- Чи позиціонує заклад освіти конкурентоспроможність освітніх послуг в сучасному соціумі?

Причини *ризиків* між очікуваною й наявною якістю сприйняття освітньої послуги дозволяють визначити прогалини наявні у роботі конкретно взятого ЗЗСО [129, с. 22–28].

Розглянемо *метод аналізу «LOTS»*. Він став результатом розробки комплексної системи аналізу бізнесу. Метод розроблений в 1980 р. і отримав назву LOTS (переклад зі шведської – лоцман). Метод базується на тому положенні, що компанія прагне пристосувати свої дії до вимог покупців. Метод включає детальний послідовний аналіз і оцінку проблем бізнесу на різних рівнях і різного ступеня складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проєкту в середині підприємства.

У процесі управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО даний метод можна реалізувати в дев'ять етапів за наступними напрямками аналізу і розробки конкурентної стратегії:

- визначення існуючого стану;
- визначення стратегії ЗЗСО;
- визначення довгострокових цілей;
- визначення короткострокових цілей;
- методи і методики, які застосовуються для роботи над проектом;
- кадрове забезпечення проектною діяльністю;
- організація проектного менеджменту;
- звітність.

Аналіз конкурентоспроможності ЗЗСО дає можливість вибрати найбільш доцільний шлях розвитку засобами проектною діяльності.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається STEP-аналізом. STEP-аналіз (іноді позначають як PEST) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [86]. PEST-аналіз – це аналітичний інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, часто використовується у маркетингових дослідженнях та характеризує зовнішнє середовище за соціальними, технологічними, економічними та політичними факторами.

У своїх дослідженнях науковець Н. Зінчук наголошує, що для забезпечення сталих конкурентоспроможних позицій закладу освіти на відповідному ринку освітніх послуг (міжнародному, національному, регіональному) вдалим, є першочергове здійснення STEP (PEST)-аналізу [63].

У проведенні STEP-аналізу існують етапи і правила, яких необхідно дотримуватися. А саме:

- Розробка переліку головних стратегічних факторів, які мають високу ймовірність реалізації і впливу на функціонування закладу освіти.
- Оцінка важливості кожної події для даного закладу шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Сума оцінок важливості повинна дорівнювати одиниці.
- Оцінка ступеня впливу кожного фактору або події на стратегію закладу освіти здійснюється за 5-ти бальною шкалою: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «Одиниця» – відсутність впливу, загрози.
- Визначення зваженої оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу і підрахунок сумарної зваженої оцінки для даного закладу освіти.

STEP-аналіз допомагає вивчити «поведінку» зовнішнього освітнього середовища ЗЗСО тільки в тому випадку, якщо адекватно і об'єктивно оцінювати вплив на організацію всіх вищезазначених чотирьох чинників [7, с. 83–91].

Основні правила STEP-аналізу:

- Стратегічний аналіз кожної з чотирьох зазначених компонент повинен бути достатньо системним, так як всі вони взаємопов'язані.
- Не можна покладатися тільки на ці компоненти зовнішнього середовища, так як реальне життя значно ширше і різноманітніше.
- STEP-аналіз не є загальним для всіх організацій, так як для кожної з них існує свій особливий набір ключових факторів.

Аналіз STEP-факторів у процесі проєктної діяльності забезпечує ряд переваг ЗЗСО у соціумі:

- Коли управлінська команда ЗЗСО працює з STEP-факторами, вона починає усвідомлювати значення зовнішнього оточення, у формуванні освітнього середовища школи.
- В учасників проєкту формується культура і бачення зовнішнього освітнього середовища.

– Випрацьовується спільне бачення аналізу зовнішнього освітнього середовища ЗЗСО.

Проводити STEP-аналіз в управлінні проектною діяльністю в ЗЗСО нескладно. Треба конкретизувати всі соціальні, технологічні, економічні, політичні чинники, що впливають на ринок освітніх послуг і на розвиток ЗЗСО в цілому.

STEP-аналіз дозволяє розробити комплекс управлінських заходів та стратегію досягнення найвищого рівня розвитку міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО.

У трьохфакторній моделі К. Хаксевера, Б. Рендела, Р. Рассела та Р. Мердіка (рис. 2.2), зазначено, що маркетингові дослідження освітніх послуг повинні не лише вивчати її конкурентоздатність на ринку, але й визначати її специфіку, сильні та слабкі сторони, і її цінність для кожного споживача зокрема. На думку розробників даної моделі, маркетинг освітніх послуг повинен бути спрямований не тільки на надання необхідної інформації про послугу, а перш за все на «посилення» її індивідуальних цінностей, чіткого уявлення тих переваг, які випускник одержить після закінчення ЗЗСО [20, с. 38].

Якість надання освітніх послуг визначається наступними трьома факторами: – інформаційним фактором, або фактором якості маркетингових досліджень, фактором вивчення запитів споживачів освітніх послуг. Від цього фактору залежить, наскільки точно виявлені результати якості освіти відповідають дійсним очікуванням споживачів освітніх послуг;

– фактор стану готовності проектної команди, наявності ресурсів, відповідності діючим стандартам залежить, наскільки повно виявлені очікування можуть бути враховані при проектуванні та реалізації освітніх послуг в ЗЗСО.

– фактором задоволеності. Рівень задоволеності споживача залежить від того, на скільки сприйняття фактичного рівня обслуговування відповідає його вимогам або очікуванням [71].



Рис. 2.3 Трьохфакторна модель К. Хаксевера, Б. Рендела,
Р. Рассела та Р. Мердіка

Для опису складових адаптованої моделі (рис. 2.3), автори використовували наступну формалізацію, яку можна адаптувати для дослідження у ЗЗСО:

W – бажання і потреби, що пред'являються здобувачем до освітніх послуг;

S – опис і характеристики послуги, призначеної для обслуговування бажань і потреб W;

F – оператор сприйняття – система ментальних «фільтрів» здобувачів освітніх послуг, пов'язаних з його індивідуальними цінностями, установками, переконаннями, цілями, накопиченим досвідом, звичками, здібностями до сприйняття, аналізу та оцінки інформації;

M – оператор менеджменту – діяльність в рамках певних освітніх стандартів, вимог і обмежень, культура, компетентність і ефективність діяльності менеджерів, відповідальних за забезпечення та організацію освітніх послуг.

Використання кваліметрії в оцінюванні діяльності об'єктів управління педагогічними системами застосовуються як в зарубіжній так і у вітчизняній науці Г. Дмитренко [45], Г. Єльнікова [58], В. Циба [214], В. Черепанов [215]

та інші дали визначення кваліметрії як методу комплексного вимірювання якості.

Кваліметрія – це наука, яка розробляє способи вимірювання якісних характеристик будь-якого об'єкту або системи. У практиці вимірювання й оцінювання якості освіти, ефективності діяльності закладу освіти, освітньої системи певного рівня, результативності викладання вчителя користуються так званими кваліметричними моделями. Кваліметрія передбачає: визначення системи критеріїв, показників та індикаторів якості ЗЗСО; обрання методів оцінювання, що адекватні інструментарію (тобто засобу вимірювання) та процедурам вимірювання; проведення моніторингових досліджень з метою управління якістю ЗЗСО [25; 204].

Розробка базових кваліметричних моделей здійснюється за таким алгоритмом:

1. Визначаються фактори (напрями) діяльності через декомпозицію її загальних цілей.
2. Визначаються критерії складових діяльності через декомпозицію факторів (напрямів) діяльності.
3. Визначаються вагомості кожного фактору (напрямку) та критерію (складової) діяльності методом експертної оцінки.
4. Створюється базова модель діяльності.

Факторно-критеріальна модель, як правило, оформлюється у вигляді таблиці (табл. 3.1).

Оцінка кожного фактору визначається як сума добутків оцінок за кожний критерій і відповідних коефіцієнтів вагомості, оцінка кожного параметра – як сума добутків оцінок за кожний фактор і відповідного коефіцієнта вагомості, оцінка за об'єкт – як сума оцінок за параметри. Комплексна кількісна оцінка якості представляється як функція відносних показників, коефіцієнтів вагомості й рівнів реалізації.

Таблиця 3.1

Загальна факторно-критеріальна модель

№ з/п	Параметри	$K_{\text{ваг.}}$	Фактори	$K_{\text{ваг.}}$	Критерії 1 порядку	$K_{\text{ваг.}}$	Оцінка
1	P_1	V_1	F_{11}	V_{11}	K_{111}	V_{111}	
					K_{112}	V_{112}	
					$K_{113...}$	$V_{113...}$	
			F_{12}	V_{12}	K_{121}	V_{121}	
					K_{122}	V_{122}	
					$K_{123...}$	$V_{123...}$	
			$F_{13...}$	V_{13}	K_{131}	V_{131}	
					K_{132}	V_{132}	
					$K_{133...}$	$V_{133...}$	
2	$P_{2...}$	$V_{2...}$	$F_{21...}$	$V_{21...}$	$K_{212...}$	$V_{212...}$	

Необхідно зауважити, що найчастіше використовуються оцінки в межах 0–1, що дозволяє орієнтуватись на класичну (в системі ECTS) шкалу оцінювання:

- 0–0,35 – недопустимий рівень;
- 0,35–0,6 – критичний (низький) рівень;
- 0,6–0,75 – достатній (середній) рівень;
- 0,75–0,9 – високий (вище середнього) рівень;
- 0,9–1 – відмінний (дуже високий, з відзнакою) рівень.

Доцільною є експертна перевірка самої моделі таким же чином, як і визначення коефіцієнтів вагомості показників. В якості критеріїв такої експертизи можуть бути *показники*: адаптивність, рефлексивність, продуктивність, системність, оптимальність, прогностичність, науковість, реалістичність, об'єктивність.

У процесі педагогічного дослідження визначені ознаки управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО: цілеспрямованість, поліструктурність, варіативність, керованість та критеріальність, що забезпечують підвищення ефективності роботи з учасниками проєкта. Завдяки цьому дослідницька робота передбачала функціонування творчих

груп, пошук та оприлюдненню досвіду управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, включала прогностичне обґрунтування відповідних компонентів управлінського та освітнього процесу на засадах впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Це здійснювалося завдяки вивченню стану проектної діяльності, навчання, рівня знань учнів із предметів (електронні журнали), анкетування й бесід з учителями, учнями, адміністрацією та батьками закладів освіти.

Завершальним етапом здійснення критеріальних характеристик є визначення шляхів удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Хоча суттєві управлінські рішення можуть бути розроблені лише після ретельного педагогічного і управлінського аналізу отриманих результатів (оцінок), певні рекомендації можуть бути надані безпосередньо у процесі оцінювання чи зразу після нього. Адже кваліметрична модель натомість дозволяє чітко визначити «вузькі» місця, передбачити негативні тенденції. Про це свідчитимуть порівняно низькі оцінки за окремі показники. Адміністрації закладу освіти слід своєчасно відреагувати на отримані результати та внести корективи у плани, заходи, дії, прийнявши відповідні управлінські рішення. Не можна забувати і про заохочення персоналу у тих випадках, коли виявлено високий результат, або прийняття рішення щодо вивчення прогресивного (передового) досвіду з окремих питань чи окремих працівників.

Вимірюваний результат, будучи критерієм корисності дій, може відіграти роль як внутрішнього, так і зовнішнього спонукача (мотиватора), коли він використовується як важіль заохочення або покарання (морального чи матеріального). У цьому випадку включення учасників освітнього процесу в цілеспрямовану діяльність у руслі глобальної мети освіти відбуватиметься на мотиваційній (спонукальній) основі. Для усіх параметрів кваліметричної

моделі характерним є одне – вимірювання результату, що фіксує досягнення мети на якомусь етапі, або за якийсь період часу, або на певний момент часу. Саме отриманий результат приводить у рух весь процес переорієнтації на цінності, що фіксуються цим результатом. Він активізує процес усвідомлення мети, надає імпульс пошуку засобів (методів, способів) досягнення мети, дає інформацію для оцінки наслідків та ефективності поведінки усіх учасників проєктної команди.

Загальний алгоритм застосування кваліметричного підходу для оцінювання рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю ЗЗСО та результатів можна представити у вигляді схеми (рис. 2.4).

Слід зауважити, що кваліметричний підхід в оцінюванні рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю ЗЗСО є одним із напрямів вирішення та прийняття рішень щодо результативності освітнього процесу. Адже головне завдання керівника – забезпечувати досягнення організацією цілей, створювати умови для ефективної праці підлеглих, а оцінка – лише засіб реалізації управлінських функцій.

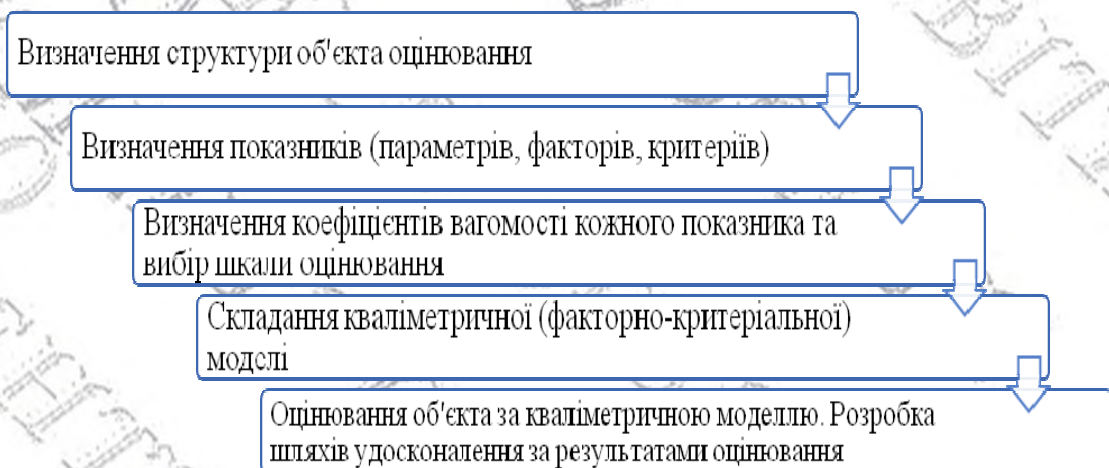


Рис. 2.4 Алгоритм застосування кваліметричного підходу для оцінювання рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю ЗЗСО

Існують й інші підходи щодо оцінювання якості освітніх послуг з позиції споживача.

Так, західний учений П. Дойль вважає, що очікування споживачів формуються їх досвідом, відгуками інших осіб, рекламою, іншими формами комунікацій [129]. Тому особлива увага адміністрації ЗЗСО повинна бути зосереджена на виявленні чинників незадоволеності.

На думку українських вчених В. Пилипчук та О. Даннікова для оцінки цінності освітньої послуги необхідно використовувати індекс задоволення очікувань споживачів у відповідності до визначених критеріїв [129]. Цей індекс оцінює основні характеристики освітньої послуги, а також роботу менеджерів і взаємини вчителів з учнями.

На основі проведених досліджень, авторами рекомендується 14 основних критеріїв оцінки якості освітніх послуг:

1. Відповідність змісту програми очікуванням здобувачів освітніх послуг.
2. Відповідність навчання рівням програмного забезпечення.
3. Дотримання поєднання теорії і практики.
4. Практична значущість занять.
5. Якість навчального матеріалу (системність, структурованість).
6. Актуальність навчального матеріалу.
7. Методика навчання (контакт з аудиторією).
8. Практична значущість навчальних предметів.
9. Умови проведення занять.
10. Забезпечення освітнього процесу
11. Введення нових методів навчання, інновації в навчанні.
12. Кваліфікація викладачів.
13. Реакція на пропозиції здобувачів освітніх послуг.
14. Доступність викладачів, готовність до спілкування, комунікабельність [129].

Учні оцінюють кожен параметр у балах від 1 до 10. Таким чином, одержавши середній бал за всіма показниками, можна зробити висновок про відповідність очікувань результатам навчання в ЗЗСО. У результаті анкетування учнів і відповідного аналізу даних показників адміністрація закладу освіти виділяє слабкі місця у напрямках діяльності і вживає заходи щодо їх поліпшення.

Високорозвинені країни з високими показниками якості освіти використовують вищезазначені критеріальні характеристики як для загального аналізу управління освітнім процесом, так і для аналізу управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Це дає можливість сформулювати основні напрями розвитку ЗЗСО, його конкурентоздатності, прогнозувати процес управління міжнародною проектною діяльністю. Враховуючи результати критеріальних характеристик впровадження організаційно-педагогічних умов у процесі виявлення рівня сформованості стану управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО здійснювалося за визначеними критеріями:

- *мотиваційний* (мотивація до проектної діяльності, інтерес до вирішення завдань модернізації шкільної освіти, до групової взаємодії);
- *когнітивний* (знання у сфері здійснення проектної діяльності),
- *операційно-діяльнісний* (проектні, рефлексивні, комунікативні вміння педагогів, їх ініціативність).

Отже, у процесі здійснення критеріальних характеристик щодо впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО та показників оцінювання якості надання освітніх послуг дійшли висновку, що визначенні умови взаємоінтегровані та сприяють утвердженню позитивного іміджу закладу освіти в інформаційно-освітньому просторі.

Здійснені критеріальні характеристики ефективності впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО сприяють моделюванню даного процесу.

2.3. Модель управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти на засадах впровадження організаційно-педагогічних умов

Поява нових технологій, методик, зміна самої освітньої парадигми характеризують сучасний стан системи освіти України. Рейтинг освіти, як соціального інституту різко зростає, а найважливішим світовим капіталом стають особистості, які здатні до саморозвитку, володіють критичним мисленням та приймають нестандартні рішення.

Застосування проєктних технологій у ЗЗСО є одним з пріоритетних засобів у вихованні конкурентоспроможного випускника. Тому основна увага приділяється розвитку особистості, її культурологічній і комунікативній підготовленості, здатності самостійно здобувати і застосовувати знання, формувати життєвотворчі компетентності у здобувачів освітніх послуг, інформаційні та соціальні навички.

Управління проєктами є окремо розвиненою галуззю менеджменту зі своєю методологією, програмними засобами, професійними знаннями, методами та інструментами. Інноваційний досвід свідчить про те, що впровадження проєктної діяльності у закладах освіти дозволяє успішно досягати цілей під час завершення проєкту, поєднувати різні аспекти діяльності, повноцінно використовувати потенціал та збільшує фінансові можливості закладу освіти [149].

Управління проєктом – це таке поєднання людей, систем, методів і ресурсів, яке необхідне для досягнення поставлених цілей. У кожній окремо взятій галузі ці поєднання є різноплановими.

Управління проєктною діяльністю здійснюється за допомогою і розглядався детально у п.1.1. дисертаційного дослідження, керування життєвим циклом проєкту, який є типовим і розглядався детально у першому розділі дисертаційного дослідження.

Проектування – це спеціальна, концептуально обумовлена та технологічно забезпечена діяльність щодо створення образу бажаної у майбутньому системи. Проектування внутрішкільного управління означає побудову цілісних систем управління. Таким чином, в управлінні з'явилась нова технологія «управління проектами», яка спирається на проекти як результати і форми сумісної діяльності людей [29].

Спостерігається взаємозв'язок понять: проектування, планування, прогнозування, моделювання. Планування передбачає визначення цілей, задач та змісту поточної діяльності певної організації. Проектування передбачає розробку нової моделі діяльності з відповідно новими цілями, задачами та змістом. Прогнозування – це система передбачених, очікуваних результатів. Проектування спирається на передбачення, прогнози для визначення шляхів та засобів їхнього досягнення. Моделювання – це розробка певної моделі діяльності шляхом аналізу альтернативних та вибору оптимальної. *Проектування включає моделювання як складову частину роботи над проектом.*

Для дослідження рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО було застосовано метод моделювання, за допомогою якого у схематичному відтворенні представлено *модель управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО* (рис. 2.4).

Модель (від лат. *modus* – зразок; копія, образ) – речова, знакова або уявна система, що відтворює, імітує чи відображає принципи внутрішньої організації або функціонування, ті чи інші властивості досліджуваного об'єкта (оригіналу), безпосереднє вивчення якого через певні причини неможливе чи ускладнене, і яка може замінити цей об'єкт у пізнавальному процесі з метою одержання нової інформації про нього [193].

Під *моделлю* розуміється «реально існуюча матеріальна система, що заміщає або відтворює іншу систему - оригінал і перебуває з останньою в явно вираженому відношенні подібності, завдяки чому експериментальне дослідження моделі дозволяє отримати інформацію про оригінал і перевірити

таким чином наші припущення, що відносяться до оригіналу, шляхом зіставлення цих припущень і отриманої інформації» [111, с. 124].

При вивченні освітніх явищ і об'єктів застосовуються різні моделі, які можна класифікувати за різними критеріями. Якщо моделювання застосовується для підвищення якості освітньої діяльності, то доречно використовувати:

1. Модель процесу становлення досліджуваного феномена (властивості, якості або діяльності), як цілісної системи, яка саморозвивається.
2. Модель педагогічних умов (або сукупності типів діяльності вихованця), як педагогічного середовища становлення цієї властивості.
3. Модель професійної діяльності педагога з організації діяльності вихованця (або педагогічних умов) [18, с. 12].

Моделювання дозволяє уявити реально протікаючий педагогічний процес наочно і схематично. В.І. Загвязинский в своїх роботах зазначає, що педагогічна модель «... відображає не тільки реально існуючий процес, а й ідеальний варіант його протікання» [41, с. 23].

У психології праці є таке поняття як «*модель фахівця*», тобто співвідношення професійних і соціально-психологічних якостей, знань, умінь, що в сукупності характеризують його як члена суспільства.

Науковець Т. Рожнова підкреслює, що ознаками моделі є: можливість відображення об'єкта (процесу), що вивчається в моделі; здатність до заміщення об'єкта (процесу), який потрібно пізнати; наявність точних понять і правил побудови моделі та переходу від інформації про модель до інформації про об'єкт (процес) [172].

За властивістю моделі ми можемо дізнатися про властивості об'єкта, але не про всі, а лише про ті, які є аналогічними і в моделі, і в об'єкті, такі властивості називають суттєвими [46].

У цьому контексті, моделювання є не тільки одним зі шляхів реалізації міжнародних проєктів, але і необхідною умовою, обумовленою інваріантністю

його структури і сучасних тенденцій планування роботи в закладах освіти та інтегровані у модель управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Представлена модель (рис. 2.5) забезпечує ефективну реалізацію процесу впровадження міжнародної проектною діяльністю у закладі освіти і дозволяє: спроектувати зміст підготовки до роботи над проектом відповідно визначеним цілям; позиціонувати форми, методи, прийоми проектною діяльністю; обґрунтувати алгоритм організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО; забезпечити мотивацію формування ціннісного ставлення до проектною діяльністю; впроваджувати педагогічні технології; здійснювати організаційно-методичний супровід процесу реалізації організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО; прогнозувати успішне управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проектною діяльністю в ЗЗСО реалізується засобами проектною діяльністю визначених у п.1.2. та схарактеризованих внутрішніх та зовнішніх організаційно-педагогічних умов:

– до забезпечення зовнішніх організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО віднесено: *нормативно-правове, програмне, наукове та методичне забезпечення.*

– до внутрішніх організаційно-педагогічних умов, необхідних для успішного управління реалізацією міжнародних проектів у закладі освіти віднесено: високий рівень професійної компетентності керівника ЗЗСО, орієнтованого на різнопланові формати і види взаємодії з педагогічним колективом; сприяння побудові кожним учасником освітнього процесу індивідуального маршруту розвитку в рамках реалізації проекту; наявність розробленої системи моніторингу проектною діяльністю, орієнтованої на фіксацію змін; активізацію використання ресурсів успішного управління реалізацією міжнародних проектів у закладі освіти.

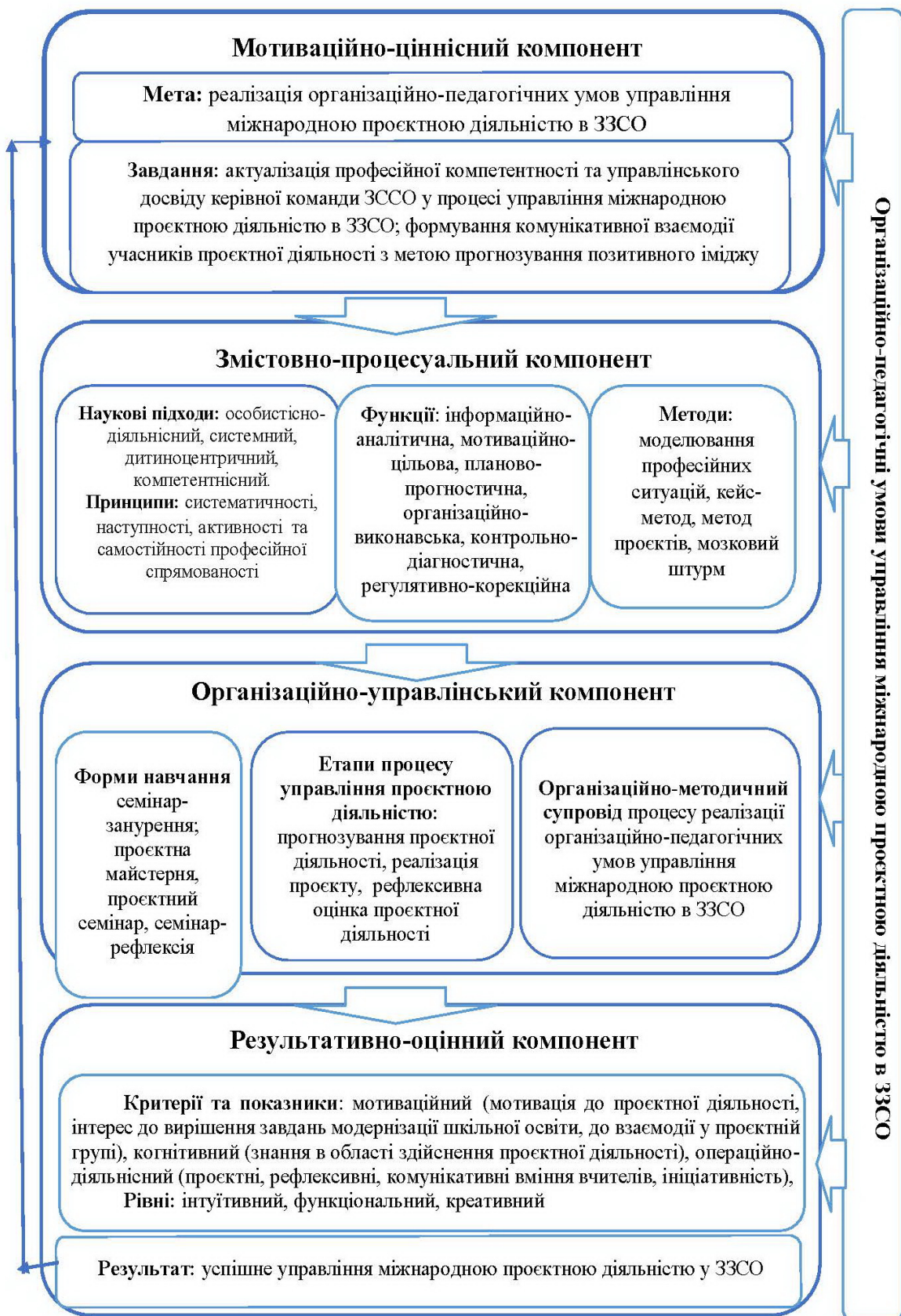


Рис. 2.5 Модель управління міжнародною проектною діяльністю в ЗССО

Усю сукупність організаційно-педагогічних умов умовно можна поділити на необхідні та достатні. Під необхідними умовами для створення моделі управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО ми розуміємо умови, без яких ця модель не може бути повною мірою реалізованою. Необхідні умови визначалися на основі аналізу психолого-педагогічної літератури, досвіду роботи у міжнародних проєктах, результатів педагогічного експерименту з урахуванням особливостей взаємозв'язків між компонентами розробленої моделі.

Під достатніми умовами, які об'єднують усі компоненти в моделі управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО розуміємо умови, результативної проектною діяльності.

В свою чергу у дослідженні визначено необхідні організаційно-педагогічні умови реалізації проєкту:

1. Оцінка ідеї проєкту. На цьому етапі варто поставити запитання:
 - Яка користь від даного проєкту?
 - Чи вистачає у нас знань, умінь і людських ресурсів для реалізації проєкту?
 - Чи не порушуємо ми нормативно-правову базу?
2. Чіткий план реалізації проєкту відповідно до поставлених цілей.
3. Вміння розпізнавати та управляти ризиками.
4. Вміння організовувати процеси виконання завдань проєкту та делегувати повноваження для координації роботи окремих підрозділів.
5. Вміння складати кошторис проєкту, який враховував би необхідні матеріали, інфляцію та не перевищував план.
6. Проводити аналіз якості проміжних результатів, оцінювати їх та тримати на контролі часові рамки реалізації проєкту.
7. Здатність вносити зміни в плани, коригувати виконання завдань на певних етапах, в залежності від ситуації.
8. Закінчення проєкту (вміння дякувати, хвалити)

Теоретичне обґрунтування досліджуваної проблеми дозволило визначити структуру процесу управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, що включає в себе наступні *компоненти*:

- мотиваційно-ціннісний;
- змістовно-процесуальний;
- організаційно-управлінський;
- результативно-оцінний.

Мотиваційно-ціннісний компонент спрямований на стимулювання мотиваційного ставлення учнів до проектної діяльності, усвідомлення його значимості для педагогічної діяльності керівників, вчителів і учнів. Формування мотиваційної готовності до проектної діяльності дає можливість самовдосконалення, прагнення стати висококваліфікованим педагогом.

Мотиваційно-ціннісний компонент моделі, маючи на меті реалізацію організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО виконує завдання актуалізації професійної компетентності та управлінського досвіду керівної команди ЗЗСО у процесі управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО та формування комунікативної взаємодії учасників проектної діяльності з метою прогнозування позитивного іміджу ЗЗСО.

Науковці В.Маслов, О.Бондар, К.Гораш зауважують, що компетентність керівника закладу освіти — це система теоретико-методологічних і нормативних положень, наукових знань, організаційно-методичних та технологічних умінь, що об'єктивно необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків, а також відповідних моральних та психологічних якостей [96].

Зважаючи на особливості управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО визначимо актуалізацію таких професійних компетентностей керівника закладу освіти, які інтегрують до змісту

визначеної організаційно-педагогічної умови щодо формування високого рівня професійної компетентності керівника закладу освіти та включають:

- рівень освіченості та мотивацію до самоосвіти і самовдосконалення;
- досвід та особливості особистості, що проявляються в поведінці, вчинках, діяльності;
- творчість та відповідальне ставлення до справи;
- загальнокультурна компетентність, що включає особливості національної та загальнолюдської культури основаної на принципах толерантності та гуманності;
- уміннях формувати організаційну культуру ЗО;
- уміння застосовувати основні форми адміністративного і державно - громадського управління закладами освіти;
- вміння налагоджувати партнерські стосунки з іншими закладами освіти та проєктними організаціями.

В свою чергу високий рівень професійної компетентності керівника закладу освіти відіграє важливу роль у прогнозуванні позитивного іміджу закладу освіти та сприяє комунікативній взаємодії учасників проєктної команди, яка формується у процесі роботи над проєктом, засобами:

- ділової наради, ефективність якої залежить від ораторських здібностей та мовленнєвої майстерності керівника: ведення монолога, бесіди, дискусії;
- інтерв'ювання, як вміння миттєво реагувати на запитання;
- індивідуальних співбесід з учасниками проєктної команди для встановлення довірливих стосунків у колективі;
- тренінгів для налагодження взаємозв'язків між членами проєктної команди;
- конференцій, у яких позиціонуються кінцеві результати та аналіз роботи проєктної команди.

Змістовно-процесуальний компонент спрямований на поетапне освоєння проєктної діяльності, включаючи весь життєвий цикл проєкту: дослідження, планування, розробку, розгортання і оцінку якості. Даний компонент спрямований на формування у педагогів і учнів вміння формулювати цілі і завдання проєкту, прогнозувати кінцевий результат, поетапно реалізовувати проєктні заходи, презентувати проєкт. В рамках даного компонента формується здатність інтегрувати отримані знання і застосовувати їх для підготовки нових проєктів.

Використання у процесі реалізації змістовно-процесуального компоненту особистісно-діяльнісних, системних, дитиноцентричних і компетентнісних наукових підходів підкріплюються принципами систематичності, наступності, активності, та самостійності професійної спрямованості, а виконання інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційно-виконавської, контрольної та регулятивно-корекційної функцій реалізовується за допомогою моделювання професійних ситуацій, кейс-методів, методів проєктів, мозкового штурму.

Змістовно-процесуальний компонент включає такі функції управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО:

1. *Інформаційно-аналітична функція* управління: пошук проєктів, збирання, зберігання та поширення інформації в процесі реалізації міжнародного проєкту; узагальнення висновків та класифікацію інформації; розроблення пропозицій, рекомендацій і прогнозів.

2. *Мотиваційно-цільова функція* полягає в тому, щоб всі члени проєктної команди та педагогічного колективу в цілому чітко виконували делеговані їм обов'язки, при цьому враховували особливості досягнення мети проєкту.

3. *Планово-прогностичну функцію виділено, як найважливішу функцію управлінського циклу.* Планування має відповідати цілій низці важливих

вимог. Це єдність довгострокового та короткострокового планування, поєднання державних стандартів та специфіки закладу освіти, забезпечення комплексного характеру прогнозування та планування, стабільності та гнучкості. Планування буде ефективним, якщо проведено оцінку стану управлінської діяльності в ЗЗСО, є чітке уявлення прогнозованих результатів засобами визначених шляхів та методів удосконалення проектної діяльності.

4. *Організаційно-виконавська функція* – це організація діяльності учнівських колективів, педагогічного колективу, проектної команди та закладу освіти в цілому. Функція спрямована на організацію необхідних умов досягнення цілей, подолання суперечностей між потребами процесу досягнення цілей та умовами, в яких він реалізується та визначає організаційні стосунки між членами колективу за допомогою делегування через розподіл повноважень.

5. *Контрольно-діагностична функція* в умовах підвищення самостійності та делегування повноважень керівником набуває особливого змісту, стимулює діяльність вчителя як організатора навчально-пізнавальної діяльності, спрямована на оцінювання навчальних досягнень учнів та забезпечення функціонування зворотного зв'язку у процесі організації проектної діяльності.

6. *Регулятивно-корекційна функція* сприяє внесенню коректив у процес управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО за допомогою оперативних засобів та впливів.

Організаційно-управлінський компонент спрямований на організацію взаємодії викладачів, учнів, адміністрації школи, які розробляють стратегічні цілі, прогнозують результат проектної діяльності, які здійснюють діагностику та контроль в управлінні проектами.

Організаційно-методичний супровід процесу реалізації організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО проходить поетапно: прогнозування проектної діяльності; реалізація проекту;

рефлексивна оцінка проєктної діяльності та потребує використання таких форм навчання, як семінар-занурення, проєктна майстерня, проєктний семінар, семінар-рефлексія.

Управлінський супровід організації проєктної діяльності передбачає також створення відповідного інформаційного банку з теорії та практики проєктного навчання на базі методичного кабінету ліцею. У нашому випадку методичний кабінет став центром проєктної роботи: за два роки зібрані методичні та дидактичні матеріали у електронному та друкованому вигляді, розроблені методичні бюлетені з організації проєктної діяльності для педагогів та проєктної команди, проводяться індивідуальні консультації з питань розробки проєктів, підготовки електронних презентацій та інше. У 2019/2020 н.р. були підготовлені методичні бюлетені за темами: «Технологія проєктного навчання», «Що таке проєкт?», папка з правилами оформлення проєктів, зразки проєктів різних видів. Матеріали проєктної діяльності педпрацівників узагальнені та зберігаються у методичному кабінеті Таращанського академічного ліцею «Ерудит».

Результативно-оцінний компонент спрямований на формування рефлексивної готовності управлінської команди ЗЗСО до проєктної діяльності. Аналіз проблемних ситуацій, оцінка ризиків, пошук причин і нових можливостей сприяє формуванню в педагогів і учнів критичного ставлення до власної діяльності; оцінки себе і своїх можливостей роботи в команді; прогнозування ефективності передбачуваних результатів проєктної діяльності; усвідомлення ефективного застосування методу проєктів для вирішення завдань.

Для більше детального визначення мотиваційно-ціннісного, змістовно-процесуального, організаційно-управлінського, результативно-оцінного компонентів управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО необхідно проаналізувати особливості управлінського впливу щодо

удосконалення міжнародної проектної діяльності у закладі освіти їх формування в процесі дослідно-експериментального дослідження.

Для впливового ефективного управління міжнародним проектом керівник має бути в ролі:

1. *Інтегратора* – бачити і проект, і те, як він вписується в загальний план розвитку закладу освіти та координувати роботу всіх підрозділів команди проекту.

2. *Комунікатора* – взаємодіяти з вищим керівництвом, командою проекту та іншими його учасниками.

3. *Лідера команди* і творця мікроклімату (задавати напрямок, об'єднувати людей, мотивувати та надихати їх).

4. *Мотиватора* – зацікавлювати свою команду в успіху проекту, включаючи як матеріальні, так і моральні чинники.

Дієві ролі керівника ЗЗСО у процесі реалізації міжнародних шкільних проектів сприяють розвитку закладу освіти у сучасному мінливому соціумі.

Особливість моделі управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО на засадах визначення та впровадження відповідних організаційно-педагогічних умов позиціонує гнучкість та варіативність можливостей адаптувати запропоновані інноваційні зміни в управління будь-якого закладу освіти. Реалізація моделі на засадах впровадження дієвих організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО сприяє інноваційного розвитку ЗЗСО.

Отже, модель управління міжнародними проектами в ЗЗСО передбачає ретельний аналіз процесу прийняття рішень та відносин із зацікавленими сторонами в різні періоди життєвого циклу проекту. Для забезпечення ефективного і цілеспрямованого управління проектною діяльністю необхідно обґрунтувати доцільність і можливість нововведення, сформулювати гіпотезу, спрогнозувати позитивні і негативні наслідки, створити сприятливу морально-психологічну атмосферу в педагогічному колективі, продумати і

спланувати теоретичну і методичну підготовку вчителів, забезпечити моральну підтримку проєкту. Всі вищезазначені складники успішної проєктної діяльності мають бути реалізовані у процесі впровадження моделі управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Висновки до другого розділу

У процесі дослідження здійснено теоретичне обґрунтування організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Організаційно-педагогічні умови управління проєктною діяльністю залежно від поставлених цілей, завдань, вимог суспільства та держави, можуть бути і зовнішні, і внутрішні. До *зовнішніх* умов віднесено різні види нормативного, програмного, наукового, методичного забезпечення управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти; до *внутрішніх* організаційно-педагогічних умов віднесено: високий рівень професійної компетентності керівника закладу освіти, орієнтованого на різноманітні формати і види педагогічної взаємодії з учасниками освітнього процесу; сприяння кожному учаснику проєкту у розробленні індивідуального маршруту розвитку в рамках реалізації проєкту; наявність розробленої системи моніторингу проєктної діяльності, орієнтованої на фіксацію якісних змін у процесі надання освітніх послуг; активізацію використання різнопланових ресурсів успішного управління реалізацією міжнародних проєктів у закладі освіти.

Для дослідження рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО було застосовано метод моделювання, за допомогою якого у схематичному відтворенні представлено *модель управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО*.

Вищезазначене дало можливість сформулювати наступне визначення *організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною*

діяльністю в ЗЗСО як комплекс заходів і дій, що поєднує методи і методики, враховують первинну мету управління, рамкові цілі освітнього процесу та місію конкретного закладу освіти.

Досліджуючи ефективність організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО ми визначили структуру, що містить наступні *компоненти*: мотиваційно-ціннісний; змістовно-процесуальний; організаційно-управлінський; результативно-оцінний.

Мотиваційно-ціннісний компонент (мета та завдання реалізації організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО на засадах ціннісних мотивацій). *Змістовно-процесуальний компонент* (наукові підходи, принципи, функції, методи). *Організаційно-управлінський компонент* (форми навчання, етапи процесу управління проєктною діяльністю, здійснення організаційно-методичного супроводу процесу реалізації організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО). *Результативно-оцінний компонент* (критерії: мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний; рівні: інтуїтивний, функціональний, креативний.) І як результат – ефективне управління міжнародною проєктною діяльністю у ЗЗСО.

В цілому , управління проєктами – це всеохоплюючий процес управління, який складається із цілей та мети, обсягу проєкту, його вартості, якості та взаємодії людей та систем. Тому для здійснення управління проєктами необхідно мати концепцію всебічної координації кожного етапу проєкту.

Структурована модель позиціонує процес забезпечення управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО засобами впровадження схарактеризованих організаційно-педагогічних умов.

Відтак, управління проектами відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури та культури і є визнаною особливою галуззю менеджменту.

Матеріали розділу були висвітлені у таких публікаціях автора [140; 141; 144; 147; 149].

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Організація та методика проведення експерименту

Основна мета експерименту полягає у перевірці теоретичних положень та глибшому вивченні предмету дослідження, а саме використання організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО. Організація, проведення, узагальнення та інтерпретація отриманих результатів педагогічного експерименту та методів педагогічних досліджень ґрунтуються на роботах С. Гончаренко [32], Г. Дмитренко [45], Г. Єльнікової [58], В. Маслова [96], З. Рябової [59], Є. Хрикова [212].

Термін «експеримент» походить від латинського слова «experimentum» (проба, досвід) і означає спостереження досліджуваного явища у штучно створених умовах, що дозволяють стежити за ходом явища і багаторазово відтворювати його при повторенні цих умов [51, с. 255].

Педагогічний експеримент – комплексний метод дослідження, що включає наукове підтвердження достовірності одержаних фактів у спеціально створених умовах, які забезпечують активний прояв прогнозованих педагогічних явищ [32].

Узагальнення даних педагогічного експерименту здійснювалося за допомогою методу кількісного та якісного аналізу результатів, математичної обробки даних, графічного відображення результатів, їх порівняння й узагальнення.

З метою експериментальної перевірки ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, впродовж 2015–2019 рр. було проведено дослідно-експериментальну роботу

на базі закладів загальної середньої освіти: Таращанського академічного ліцею «Ерудит» Таращанської міської ради Київської області, Богодухівської гімназії № 1 Богодухівської районної ради Харківської області, Бучанського НВК «СЗОШ І–ІІІ ст. – ЗОШ І–ІІІ ст.» № 4 Бучанської об'єднаної територіальної громади Київської області, Бучанського НВК «СЗОШ І–ІІІ ст. – ЗОШ І–ІІІ ст.» № 3 Бучанської об'єднаної територіальної громади Київської області, Біловарського закладу загальної середньої освіти І–ІІ ступенів Бедевлянської сільської ради Тячівського району Закарпатської області, Спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 24 ім. О. Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва.

Основними завданнями експериментальної роботи щодо перевірки ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО визначено наступні:

1. Здійснити аналіз стану управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО України.
2. Розробити та науково обґрунтувати організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.
3. Визначити критерії результативності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.
4. Експериментально перевірити ефективність організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.
5. Розробити шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Дослідно-експериментальна робота за темою дослідження складалася з етапів: *констатувального, формувального, контрольного.*

На констатувальному етапі (2015–2016 рр.) здійснювалось вивчення філософської, психолого-педагогічної літератури, нормативних документів; визначались сутність та зміст актуальних проектних технологій, виявлялись концептуальні підходи та принципи розвитку міжнародних проектних

технологій з урахуванням особливостей освіти. Проводилась перевірка сутності та змісту управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

На даному етапі проводився констатувальний експеримент, основним завданням якого було здійснити аналіз стану управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО України: визначення рівня обізнаності керівників і вчителів щодо управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО та його розвитку, володіння понятійним апаратом, виявлення мотиваційної готовності до управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО та самовдосконалення; рівня задоволеності педагогів своєю професією; вивчення інтересів, потреб, мотивів керівників та вчителів у оновленні змісту педагогічного процесу, а також обґрунтування організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО; емпіричним шляхом визначався вибір значущих професійних якостей для ефективного управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. У ході констатувального експерименту використовувались авторська анкета «Вивчення обізнаності педагогів щодо управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО», а також набір психолого-педагогічних методик оцінки рівня потенціалу педагогічного колективу.

Результати констатувального експерименту розкрили проблеми: із самовизначенням та формулюванням цілей педагогів щодо професійного самовдосконалення під час управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО; сформованістю фрагментарних уявлень про зміст та структуру управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО; недостатнім усвідомленням їх ролі у професійній діяльності та вихованні учнів; асоціюванням проектних технологій, у більшості вчителів, лише з традиційними професійними знаннями, вміннями, навичками; виявленням труднощів з управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО та окреслення інноваційних тенденцій проектної технології; прояв негативних стереотипів поведінки вчителя під час управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Виявлені факти спонукали до

наукового обґрунтування організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Однак, педагогічні колективи виявили інтерес до пропонованої проблематики. А окреслені суперечності стали фактором активного пошуку інноваційних підходів, розробки, обґрунтування та впровадження шляхів удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Наступна експериментальна робота була спрямована на розробку і уточнення діагностичного інструментарію дослідження, здійснення відбору дидактичних та творчих завдань, навчально-методичних матеріалів, визначення системи контролю та оцінки результатів; визначались критерії та показники ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, уточнювались зміст, етапи та методи управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Формувальний етап (2016–2018 рр.) передбачав створення організаційно-педагогічних умов, що забезпечували впровадження змісту, форм, методів, засобів навчання та сприяли підвищенню стану управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, встановленню партнерських взаємовідносин і, головне, орієнтували на самовдосконалення професійних якостей керівників, вчителів, учнів.

На даному етапі проводилось діагностування, відпрацьовувались особливості оновлення педагогічної взаємодії між системами: «керівник – викладач», «викладач – учні», «викладач – викладач», «керівник – група педагогів»; здійснювався вплив на вирішення проблем, пов'язаних з конфліктами цілей, пріоритетів, термінів, призначень, ресурсів і звітності в умовах комплексних робіт (проєктів); створювалася внутрішня система управління проєктами, що включала в себе організаційні зміни в ЗЗСО (офіс управління проєктами), методологічну базу та інформаційну систему управління проєктами.

Навчання проводились на засадах системного, синергетичного, андрагогічного підходів та принципів, в основі яких полягають ідеї цілісності і безперервності розвитку світу і людини в ньому, посиленні суб'єктної позиції педагога в освітній діяльності, позитивній взаємодії всіх учасників освітнього процесу, творчій співпраці, вільного, усвідомленого вибору напрямів та самоорганізації процесу професійного самовдосконалення. Головною перевагою зазначених підходів стали не «донести», «пояснити», «розповісти», «виконати разом», а організувати активні навчальні дії керівників та вчителів, стимулювати до їх самостійного пошуку ефективних методів розв'язання завдань.

Для проведення експериментальної роботи здійснювався відбір експериментальних та контрольних груп, у ході якого зверталась увага на їх однорідність за кількісним та якісним складом. До експериментальних і контрольних груп увійшли керівники та вчителі ЗЗСО. Вибірка була репрезентативною й відображала об'єктивність вимірювань, що забезпечувалося однаковими, зовнішніми умовами, високою кваліфікацією експертів; виконанням однакової обробки накопичених даних; використанням фіксованої системи оцінки та інтерпретації результатів вимірювання на основі обов'язкових для всіх завдань та однакових критеріїв.

На формуальному етапі до програми експериментального дослідження увійшли: створення освітнього мотиваційно-рефлексивного середовища, яке передбачало урахування психолого-педагогічних особливостей освітнього процесу, а також організацію семінарів-занурення; проєктної майстерні, проєктного семінару, методологічного семінару, семінару-рефлексія, педагогічних студій, самостійної роботи педагогів, рефлексивно-інноваційних семінарів занять-проєктів, практичних занять, конференцій з обміну досвідом; консультацій, діагностування професійних якостей та ведення органайзеру, в якому визначались проблеми і цілі професійного зростання, реєструвались результати.

Протягом формувального етапу здійснювався науково-методичний супровід удосконалення управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, що передбачав також і використання можливостей мережевої (дистанційної) форми взаємодії між суб'єктами освіти (районний (міський) відділ освіти – школа – керівник – вчитель); надавались консультації; проводились навчально-методичні семінари з питань шляхів удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, ознайомлення з методикою збору інформації, оцінювання результатів формувального експерименту.

На контрольному етапі (2019–2020 р.) з метою дослідження результатів щодо ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, організувався семінар «Практика управління проектами». Так, наприклад, темами декількох проведених семінарів стали: «Специфіка управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО», «Що таке проектний менеджмент?», «Управління проектами – це командна робота», «Критерії розвитку професійних якостей педагогів».

У межах постійно діючих семінарів проводились такі форми, як майстер-класи, семінар-практикум, демонстрація практичного досвіду, виставки «результативних проектів», круглі столи, обмін досвідом з використання різних проектних технологій, що створюють умови для представлення педагогічними колективами власних напрацювань.

У ході контрольного етапу здійснювався моніторинг динаміки ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, збір та оцінювання результатів формувального експерименту, проводився кількісний та якісний аналіз результативності експериментального впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО засобом кваліметрії. За підсумками формувального експерименту порівнювались результати рівнів ефективності

організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в контрольних та експериментальних ЗЗСО, оформлювались загальні висновки дослідження, розроблялись шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Результати формувального експерименту подано у п. 3.2.

Для реалізації експериментального дослідження застосовувався *комплекс методичних засобів*:

- методи системного аналізу і синтезу, що допомогли визначити мету, завдання, результати, зробити висновки дослідження, встановити цілісність (загальне), елементи (особливе) досліджуваного об'єкта, з'ясувати сутність, виокремити істотні ознаки феномену управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, визначити результативність діяльності;

- науково-бібліографічний метод – передбачав вивчення філософської, психолого-педагогічної, методичної літератури, історико-педагогічних праць, періодичних педагогічних видань, законодавчих актів і нормативно-правових документів з метою накопичення наукових фактів, аналізу, систематизації, порівняння стану досліджуваної проблеми в історичному та сучасному аспектах, виявлення наукової новизни у процесі дослідження;

- метод термінологічного аналізу – для визначення основних базових понять дослідження;

- метод індукції та дедукції, систематизації й узагальнення допоміг виокремити та обґрунтувати концептуальні підходи, принципи, закономірності, критерії, показники, рівні, організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО;

- педагогічний експеримент дав змогу (констатувальний, формувальний, контрольний етапи) перевірити ефективність організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО;

- методи анкетування, тестування, бесіди, інтерв'ювання, спостереження, опитування, контент-аналізу, експертної оцінки

призначались для одержання фактичного матеріалу та дослідження динаміки ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО на етапах констатувального, формувального і контрольному експерименту;

– метод моделювання – слугував для розробки моделі управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО;

– статистичні методи та кваліметричні підходи в організації моніторингу (кваліметрична модель) з використанням комп'ютерної обробки застосовувались з метою аналізу, доведення достовірності результатів експерименту та уточнення висновків.

Методика – це сукупність способів доцільної діяльності. У процесі дослідження окресленої теми прагнули до комплексного використання оптимальних методів констатувального, формувального й контрольного етапів експерименту. *Методологія дослідження* – стратегія наукового пошуку, що ґрунтується на усвідомленні завдань, методу чи методів його проведення, програмних настанов, ціннісних характеристик, нормативів і регуляторів теорії досліджуваної предметної галузі [126, с. 52].

Під час розгляду питання виходили з того, що методологія – це застосування загальних принципів, теорій для розв'язування дослідницьких завдань. Нами були встановлені *принципи дослідження*:

– *ієрархічні* – всі моніторингові дослідження ведуться відповідно до створеної в закладі ієрархії, інформаційні потоки передаються знизу вгору і мають вибірковий характер. Наприклад, в нашому дослідженні об'єктом дослідження в закладі освіти, стає якість освітнього процесу в ЗЗСО. Але не завжди можна говорити про цю якість порівнюючи лише кінцеві дані, потрібно мати уяву про стартові досягнення всіх учасників освітнього процесу.

– *діалогічності* – система моніторингових досліджень сприяє демократизації та прозорості управління, сприяє розвитку педагогічних

кадрів, активізує їх взаємодію. Для того, щоб в ЗЗСО можна було реалізувати принцип діалогічності, потрібні засоби інформаційного забезпечення, які будуть фіксувати найбільш суттєві прояви досліджуваної діяльності.

– *інтегративності* – отримані дані моніторингу мають відображати взаємозв'язок між рівнем досягнень учнів, кваліфікаційним зростанням педагога та психологічним кліматом у освітньому процесі. Відмінною особливістю принципа інтегративності є оптимізація функціонування не окремих елементів, а всієї системи в цілому. Тобто інтегративність зближує і зв'язує окремі частини, елементи і функції в єдину освітню систему.

– *варіативності* – моніторингові дослідження мають відображати не лише стан всієї системи, а й варіативні специфічні показники кожної ланки. В тріаді «організаційно-педагогічні умови – процес дослідження – очікувані результати» більш варіативним є якраз процес дослідження. Тому збір інформації має передбачати мотиваційну, психологічну, корекційну складову.

Виходячи з умов ЗЗСО та вимог експерименту визначимо найбільш істотні параметри управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО, динаміка яких дозволить зробити висновки щодо ефективності організаційно-педагогічних умов її управління.

Організація експериментальної перевірки організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО передбачає такі *взаємопов'язані етапи*:

- визначення структурних елементів управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, на які спрямовується вплив функцій суб'єктів управління;
- визначення предметної області пріоритетно-логічного структурування елементів управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО та меж їхнього застосування;
- реалізація кваліметрично обґрунтованих процедур кількісних психолого-педагогічних оцінок якості освітнього процесу і дидактичних об'єктів конкурентоспроможності ЗЗСО (розробка анкет та формування

списку дескрипторів);

- експертна оцінка рівня вмотивованості педагогічного колективу щодо здійснення діяльності із забезпечення міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО;

- визначення готовності учнів закладу освіти до навчання за умови участі у міжнародних проєктах;

- побудова в графічній формі логічної структури елементів управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО у вигляді орієнтованих граф (побудова структурних формул);

- визначення номенклатури показників якості та побудова структурної або ієрархічної схеми;

- експериментальна перевірка ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, розробка коригувальних дій системи управління (у разі необхідності) та шляхів удосконалення щодо подальшого застосування системи управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Перераховані елементи є послідовними етапами експериментальної перевірки ефективності реалізації організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, що свідчить про відповідність даного опису вимогам критерію алгоритмічності.

Педагогічне дослідження являє собою систему технологій, засобів, процедур, що дозволяють об'єктивно визначити ступінь впливу та ефективність заходів, що передбачаються або здійснюються, на перебіг і вдосконалення педагогічних процесів [96, с. 24]. Суть методу дослідження спрямована на краще розуміння дійсності і одночасно є стимулом розвитку, що впливає на досягнення цілей. Якісні та кількісні методи дослідження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО органічно доповнюють один одного. Цілеспрямований збір, обробка та аналіз отриманої інформації дають можливість виявити:

- проблеми у функціонуванні закладу освіти;
- оцінити стан і рівень ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю ЗЗСО;
- визначити ступінь професійного досвіду та якісної комунікації учасників освітнього процесу, вміння працювати в команді, соціально-психологічний клімат в колективі;
- дізнатися про міру прихильності та налаштованості педагогічного колективу, учнів, батьків учнів на конкретні трансформації в освітній діяльності за умов впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Аналіз літератури, наявного педагогічного і управлінського досвіду дозволяє виявити загальні підходи до структурування об'єкта оцінювання, а саме рівень ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю ЗЗСО. Вибір способу структурування залежить від властивостей об'єкта. Окремі дослідники [59] пропонують структурувати об'єкт оцінювання, використовуючи такий алгоритм:

- визначення місії (глобальної мети) чи загальної цільової функції об'єкта;
- визначення параметрів: декомпозиція глобальної мети на основні компоненти чи напрями діяльності (функціональної, професійної, соціальної тощо);
- визначення факторів – змістових складових параметрів;
- визначення критеріїв – вимог до здійснення кожної зі змістових складових (факторів).

У дослідженні подано основні фактори управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проектною діяльністю в ЗЗСО (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Основні фактори управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО

Основними факторами управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО (рис. 3.1) визначено сукупність специфічних взаємопов'язаних факторів (діяльність керівника і вчителів, організація освітнього процесу) необхідних для здійснення системного управління розвитком школи. Управління якістю освітнього процесу у школі проводиться шляхом його оцінювання, що відбувається комплексно, з урахуванням усіх аспектів діяльності освітнього закладу. Використовуючи кваліметричні моделі розвитку ЗЗСО, було розроблено кваліметричну модель оцінки організації освітнього процесу, яка дозволяє здійснювати моніторинг якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю.

Під час організації педагогічного експерименту було задіяно шість ЗЗСО. А під час вивчення стану ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО в опитуванні приймали участь здобувачі освіти, батьків учнів та представники

громадськості.

На етапі констатувального експерименту був з'ясований стан впровадження міжнародної проєктної діяльності в освітній процес обраних закладів, вивчений кадровий склад педагогічних колективів, рівень організації методичної роботи, якість інформаційного забезпечення освітнього процесу, стан психологічного клімату в педагогічних та учнівських колективах, а саме організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Формувальний експеримент проводився у природних умовах, не порушуючи логіки та ходу освітнього процесу ЗЗСО. Для дослідження результативності формувального експерименту було відібрано експериментальна група (ЕГ) керівників та вчителів у кількості 160 осіб; контрольна група (КГ) – 156 осіб.

Під час формувального експерименту велась послідовна робота щодо підвищення професійного рівня педагогічного колективу з управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, створювався єдиний інформаційний простір в експериментальних закладах. Також велась робота щодо підвищення ефективності відповідних організаційно-педагогічних умов та створення сприятливого психологічного клімату. Були розроблені критерії та методи здійснення моніторингових досліджень. Формувальний експеримент був спрямований на забезпечення підвищення якості надання освітніх послуг через створення відповідних організаційно-педагогічних умов та їх постійного аналізу і корекції.

У дослідженні орієнтувались на системний підхід, визначення структури спостереження, визначення взаємозв'язків елементів, їх підпорядкованості, динаміки розвитку, тенденцій, сутності й особливостей, умов. Система дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО розроблялась поетапно та цілеспрямовано.

Розпочинається робота з наказу «Про організацію управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО», одного з основних видів управлінських рішень, яке використовує у своїй діяльності директор. Підставою для такого наказу є рішення педагогічної ради. У наказі визначались мета, завдання, заходи, відповідальні, терміни виконання.

Розглядаючи метод проектів і проектну діяльність стосовно ЗЗСО необхідно підкреслити, що ця ефективна технологія спрямована, перш за все, на набуття досвіду керівниками, вчителями і учнями з управління життєвим циклом проекту і оцінкою його ефективності, включаючи досвід роботи в команді, розвитку комунікативних навичок, цифрової освіти тощо. Описуючи зв'язок технології проектного методу і процесів діджиталізації освіти необхідно відзначити, що саме в інформаційно-освітньому середовищі ЗЗСО відбувається синергія проектів, за рахунок використання хмарних технологій, штучного інтелекту, віртуальних розвиваючих середовищ, мережових технологій взаємодії тощо.

У загальному розумінні *проектна діяльність* – це специфічна форма організації освітнього процесу в ЗЗСО, де відбувається взаємовплив, взаємозбагачення його учасників, визнання унікальності суб'єктного досвіду як найважливішого джерела творчого саморозвитку. Як засіб інформаційного забезпечення управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО – це дослідницький процес, за допомогою якого з'ясовують стан функціонування освітньої системи, вивчають процеси, що характеризують її як функціонуючий організм, якому властивий сталий розвиток, тому аналіз ґрунтується на методології наукового дослідження, чітко визначаючи мету, предмет і об'єкт дослідження, концепції й гіпотези, що забезпечує прогнозований результат. З цією метою вивчають умови, у яких функціонує освітня система, процеси, що характеризують її стан і результати функціонування системи.

Системність педагогічних досліджень в освіті реалізується через методологію їх проведення та етапи організації. Перше зумовлює використання широкого спектра пошукових методів, які дають змогу різнобічно оцінити досліджуваний об'єкт (педагогічний колектив, учня, клас чи групу, заклад освіти, регіональну систему освіти тощо), з'ясувати інформаційні потреби та визначити адекватні методи й засоби збирання та опрацювання одержаних даних. Друге дозволяє змоделювати хід моніторингу, спланувати відповідні заходи щодо його проведення.

Проведення більшості спостережень відбувається в декілька етапів, які органічно поєднані між собою й у багатьох випадках перетинаються один з одним: ініціювання спостереження, підготовка до його проведення, збір та аналіз даних, узагальнення й оприлюднення результатів, складання звіту й вироблення рекомендацій (стратегії змін) щодо розвитку досліджуваного об'єкта [69, с. 21]. Застосовані етапи постійного спостереження щодо ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО представлені на рис. 3.2.

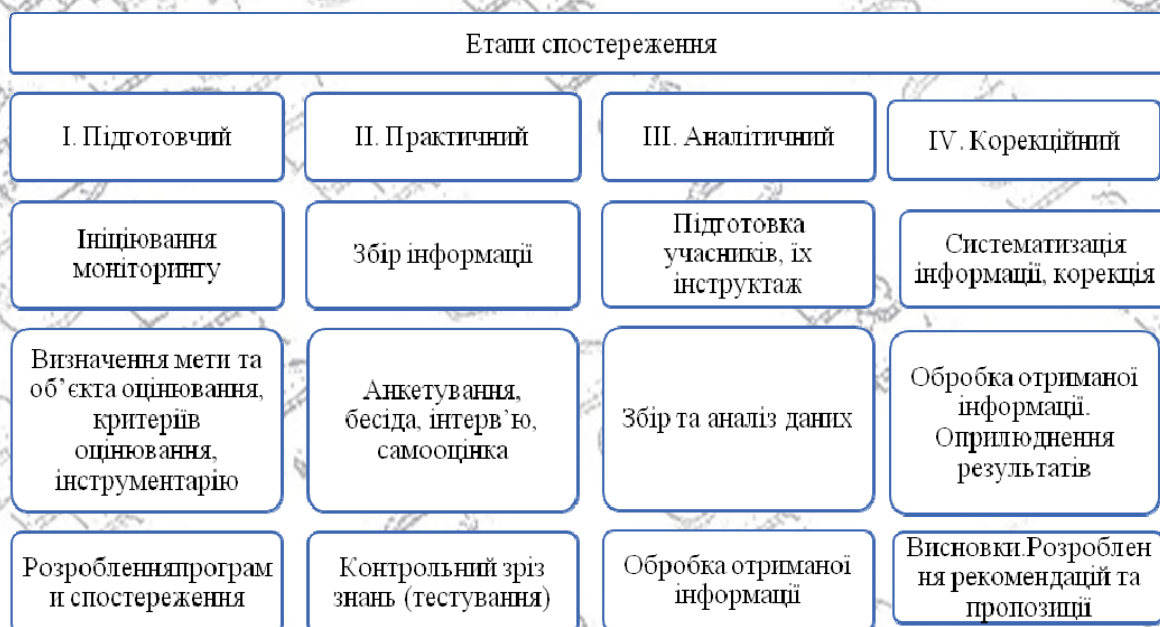


Рис. 3.2 Етапи постійного спостереження щодо ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО

Підготовчий етап (рис. 3.2) передбачає ініціювання постійного спостереження адміністрацією ЗЗСО, визначення чіткої мети та об'єкту дослідження (наприклад, визначити динаміку ефективності управління міжнародною проектною діяльністю). Далі обирається інструментарій та розробляється графік проведення спостереження.

Практичний етап стосується безпосереднього збору інформації за допомогою спостереження, анкетування, тестів.

Важливим елементом реалізації кваліметричного підходу у процесі визначення ефективності організаційно-педагогічних умов щодо управління міжнародною проектною діяльністю у ЗЗСО є визначення вагомості (значущості) кожного показника, фактора згідно з критеріями та рівнями. Найчастіше для цього застосовується *експертний метод*. Створюється експертна група (експертами вважаються спеціалісти, які визнані професіоналами у певній галузі більшістю їх колег). Як правило, в освіті експертами обираються найбільш досвідчені педагоги, управлінці різних ієрархічних рівнів, науковці, вузькі спеціалісти з інших галузей, зовнішнього середовища закладу освіти.

Експертна група працювала *за методом Дельфі* (послідовна корекція результатів на основі аргументації кожним експертом своєї оцінки). Обчислення вагомості факторів (умов) здійснювалось шляхом ранжування. Для цього було здійснено оцінювання за п'ятибальною шкалою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Обчислення вагомості факторів методом Дельфі

№ з/п	Фактор	1	2	3	4	5	Сума (Σ)	Вагомість (V)
1	Нормативно-правові умови	2	3	2	4	4	50	0,18
2	Науково-методичні умови	3	2	2	5	5	58	0,21
3	Кадрові умови	2	2	1	7	4	57	0,21
4	Інформаційні умови	1	1	1	4	8	62	0,23
5	Психологічні умови	1	3	2	3	4	45	0,17

Розрахунки здійснювались наступним чином так, нормативно-правові умови один учасник оцінив в 1 бал, другий в 3 бали, третій в 2 бали, четвертий – 3 бали, п'ятий – 4 бали. $\sum = 1*2+2*3+3*2+4*4+5*4=50$.

Аналогічно для другого фактору сума становить 58 балів, для третього – 57 балів, для четвертого – 62 бали, для останнього – 46 балів. Загальна сума всіх факторів $\sum = 49 + 58 + 57 + 62 + 46 = 272$ бали.

Для того, щоб обчислити вагомість кожного фактору ділимо суму балів фактору на загальну суму. Отже,

$$\begin{array}{lll} V_1 = 49 / 272 = & V_2 = 58 / 272 = & V_3 = 57 / 272 = \\ 0,18 & 0,21 & 0,21 \\ V_4 = 62 / 272 = & V_5 = 46 / 272 = & \\ 0,23 & 0,17 & \end{array}$$

Дослідження свідчать, що найбільшу вагу отримав фактор, що забезпечує *інформаційні умови* у процесі управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. На другому місці «кадрові умови», що говорить про важливу роль людського фактору. Далі йдуть «нормативно-правові» та «психологічні умови». Наступним кроком стало визначення вагомості критеріїв кожного з факторів.

Оцінка рівня готовності закладу освіти до управління міжнародною проектною діяльністю (табл. 3.3) визначалась за такою шкалою:

- низький, якщо загальна оцінка від 0 до 0,5;
- достатній, якщо загальна оцінка від 0,5 до 0,75;
- високий, якщо загальна оцінка від 0,75 до 1,0.

Застосовуючи факторно-критеріальну модель (табл. 3.3) було зроблено оцінювання готовності ЗЗСО до управління міжнародною проектною діяльністю. Відповідно до зазначеного еталону підраховувалась оцінка кожного критерію в ЗЗСО:

$$K_1 = 0,20 * 1 = 0,20;$$

$$K_3 = 0,29 * 0,75 = 0,21;$$

$$K_2 = 0,21 * 0,75 = 0,16;$$

$$K_4 = 0,30 * 0,5 = 0,15.$$

Таблиця 3.3

**Факторно-критеріальна модель готовності закладу освіти до
управління міжнародною проектною діяльністю**

Фактор (Ф)	Вагомість фактору (V)	Критерії (К)	Вагомість критерію
1. Нормативно-правові умови	0,17	1.1. Наявність наказів по закладу щодо організації управління міжнародною проектною діяльністю.	0,20
		1.2. Раціональний розподіл функціональних обов'язків.	0,21
		1.3. Узагальнюючі накази за підсумками діяльності.	0,29
		1.4. Розробка структури управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.	0,30
2. Науково-методичні умови	0,21	2.1. Чітке визначення мети й завдань управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.	0,24
		2.2. Рівень науково-методичної підготовки	0,30
		2.3. Робота МО, творчих груп щодо впровадження управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.	0,26
		2.4. Розвиток творчої активності педагогів.	0,20
3. Кадрові умови	0,21	3.1. Здатність педагогів до здійснення управління міжнародною проектною діяльністю, глибина знань з визначеної проблеми.	0,17
		3.2. Володіння педагогічних кадрів інформаційно-комунікативними технологіями.	0,20
		3.3. Динаміка успішності управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.	0,19
		3.4. Наявність комунікативних якостей.	0,18
		3.5. Уміння організувати і здійснювати корекцію	0,26
4. Інформаційні умови	0,23	4.1. Забезпечення закладу комп'ютерною технікою.	0,18
		4.2. Доступність до мереж Інтернет.	0,18
		4.3. Цифрова грамотність педагогічних працівників.	0,20
		4.4. Створення інформаційного банку даних щодо управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.	0,20
		4.5. Мобільність обробки отриманої інформації.	0,24
5. Психологічні умови	0,18	5.1. Ставлення суб'єктів освітнього процесу до управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.	0,12
		5.2. Наявність внутрішньої мотивації суб'єктів управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.	0,15
		5.3. Рівень дисципліни.	0,20
		5.4. Культура міжособистісного спілкування.	0,19
		5.5. Знання вікових та індивідуальних особливостей учнів.	0,13
		5.6. Втілення здійснювати об'єктивну самооцінку як для учнів, так і для вчителів, психологічну корекцію.	0,21
Загальна оцінка	1,0		1,0

Оцінювання фактору здійснювалось за сумою критеріїв помноженою на вагомість фактору:

$$\Phi = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 = 0,72$$

$$\Phi_1 = 0,17 * 0,72 = 0,12$$

Потім знаходили оцінку інших факторів:

$$\Phi_2 = 0,21 \cdot 0,69 = 0,14$$

$$\Phi_4 = 0,23 \cdot 0,68 = 0,16$$

$$\Phi_3 = 0,21 \cdot 0,71 = 0,15$$

$$\Phi_5 = 0,18 \cdot 0,64 = 0,12$$

Загальна оцінка готовності закладу освіти до управління міжнародною проєктною діяльністю визначалась за формулою:

$$\Phi = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5$$

$$\Phi = 0,12 + 0,14 + 0,15 + 0,16 + 0,12 = 0,69$$

В результаті проведених досліджень в ЗЗСО значення даної величини Φ коливалось в межах від 0,65 до 0,84, що є свідченням того, що готовність експериментальних закладів освіти до управління міжнародною проєктною діяльністю визначено на достатньому та високому рівнях.

Отже, управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, удосконалення професійної компетентності педагогічного колективу на основі розвитку творчої активності з позиції сучасної теорії управління розглядалось як управління складною системою. А це означає, що питання планування, організації, стимулювання й контролю діяльності, пов'язаної з удосконаленням управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, мають у своїй сукупності створювати систему управління педагогічним колективом школи, побудовану за певними принципами. Вони забезпечують у роботі цілеспрямованість, комплексність, послідовність і перспективність.

3.2. Дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти

З метою виявлення ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО на контрольному етапі експериментального дослідження було проведено підсумкове оцінювання, обґрунтування статистичної значущості, порівняльний аналіз та узагальнення одержаних результатів.

Перевірка значущості отриманих результатів здійснювалась за допомогою методів математичної статистики, які розкриваються у працях С. Айвазяна [1], В. Афанасьєва [11], Т. Ільїної [55], П. Воловика [26], А. Наследова [108], Д. Новикова [117], В. Смирнова [183].

Для узагальнення обробки анкетних даних та визначення рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО використовувалась кваліметрична модель оцінювання, згідно якої в кожній експериментальній групі вираховувалась кількість ЗЗСО з високим, достатнім та низьким рівнем ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах освіти. Програма дослідно-експериментального дослідження була апробована в Таращанському академічному ліцеї «Ерудит» і спрямована на підвищення рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в інших ЗЗСО.

Проаналізуємо результати проведеного педагогічного експерименту в експериментальних і контрольних групах.

Реалізація організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО проходила в кілька етапів:

– *перший етап* передбачав визначення початкового рівня мотиваційної готовності педагогічного колективу до управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, ґрунтуючись на наявному досвіді, отриманому на рівні закладу вищої освіти або з реальної педагогічної практики; а також стимулювання емоційно-ціннісного ставлення викладачів до даного виду діяльності;

– *другий етап* включав в себе організацію проектної діяльності всіх учасників освітнього процесу, спрямованої на формування мотиваційно-ціннісного, змістовно-процесуального, організаційно-управлінського, результативно-оцінного компонентів готовності педагогічного колективу до управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО;

– *третій етап* був спрямований на формування проєктних команд в сучасному цифровому освітньому середовищі ЗЗСО.

На початку дослідно-експериментального дослідження за опитувальником «Вивчення обізнаності педагогів щодо управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО» (Додаток А), педагогічному колективу було поставлено питання: *«Чи вважаєте Ви, що володіння методом проєктів для сучасного педагога є необхідним і чому?»*

Все керівники і викладачі відповіли «так», аргументувавши це так:

- «проєктний метод є одним з основних способів організації спільної дослідницької діяльності учнів, що відповідає вимогам нових стандартів»;
- «один з ефективних методів навчання і виховання»;
- «розвиває високу ступінь самостійності»;
- «формує навички роботи в команді» тощо.

На питання *«Чи маєте Ви досвід організації проєктної діяльності?»* – 49% респондентів відповіли «так», 31% респондентів – «Частково були залучені» і 20% – «ні». Отже, незважаючи на розуміння значущості даного виду діяльності, не всі педагоги володіють проєктними технологіями та застосовують їх на практиці.

Вхідне діагностування слухачів експериментальних і контрольних груп на початок формувального експерименту показало, що у нинішній час інтенсивно розвиваються і широко впроваджуються різноманітні методи оцінки рівня професійної діяльності педагогічних колективів ЗЗСО з метою виявлення прихованих резервів та подолання недоліків, покращення якості і ефективності освітнього процесу. Проблема оцінки управлінської діяльності керівників та вчителів закладів освіти є досить складною, що обумовлено недостатньою розробкою показників, критеріїв та методів оцінки професійно значимих якостей педагогів та результатів їх управлінської діяльності.

Основною базою для експериментальної роботи було обрано Таращанський академічний ліцей «Ерудит». Проте, з метою визначення

ефективності пропонованої експериментальної стратегії та підтвердження її об'єктивного характеру, ми запропонували провести аналогічну експериментальну роботу за нашими рекомендаціями з усіма учасниками освітнього процесу в інших ЗЗСО.

Тарашанський академічний ліцей «Ерудит» – це районний освітньо-культурний центр, в якому створюються умови для формування лідерів з високими інтелектуально-духовними показниками, задовольняються потреби творчої самореалізації кожного учасника освітнього процесу та встановлюються взаємодії з громадськістю району й міста з метою популяризації здобутих знань і життєвої філософії.

Історія закладу налічує 150 років, починаючи з дати заснування його як реального двокласного училища у 1869 році російською імператрицею Катериною II. Історичні обставини вносили свої корективи в формування та становлення особливого освітнього середовища, яке, на сьогоднішній день, сублимує в собі всі кращі традиції різних поколінь, що навчалися та працювали в школі, та, за кількістю прогресивних освітніх інновацій, є базовим освітнім закладом округу.

Педагогічний колектив закладу налічує 59 працівників, із яких 39 мають вищу кваліфікаційну категорію, 11 – звання «Вчитель-методист», 21 – звання «Старший вчитель», 2 – звання «Відмінник освіти». Одна вчителька має державну нагороду «Знак Сухомлинського» (рис. 3.3).

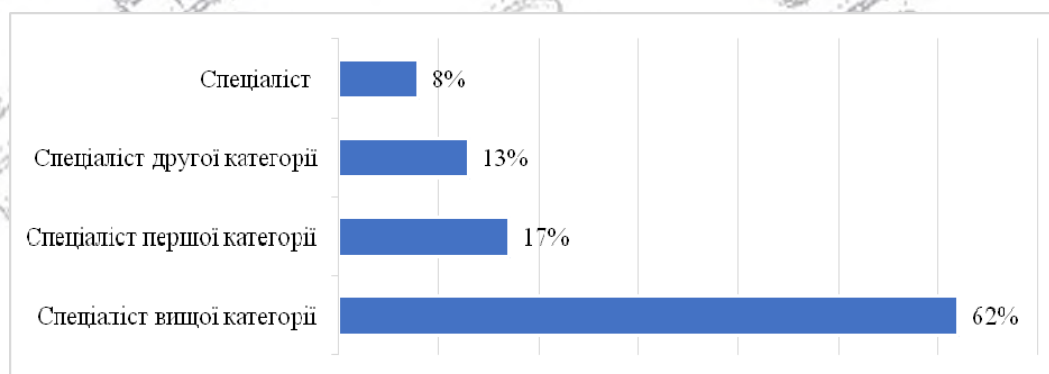


Рис 3.3 Якісний склад педагогічних працівників Тарашанського академічного ліцею «Ерудит»

Освітній процес закладу в повному обсязі забезпечує виконання державного стандарту освіти, надає широкий спектр гуманітарно-мистецьких, математичних та хіміко-біологічних дисциплін для підготовки учнів до вільного й усвідомленого вибору майбутньої професійної діяльності. Постійно впроваджуються новітні педагогічні технології та популяризуються серед освітян району та області. Так, у 2013 році наказом начальника департаменту освіти Київської ОДА гімназію було визначено обласним опорним закладом освіти з питань впровадження в освітній процес сучасних виховних технологій, а від 2016 року гімназію реорганізовано в ліцей, який один із самих активних у Київській області по обміну педагогічним досвідом.

На базі ліцею працюють обласні педагогічні студії та майстер-класи, вчителі та адміністрація активно діляться досвідом з колегами області. Педагогами в змісті навчальних занять активно проводяться інтегровані уроки, ділові та імітаційні ігри, театралізовані уроки, дискусії, диспути, заняття в бібліотеках. Модернізуються традиційні форми та методи – лекції, бесіди, різноманітні види роботи з літературою, проблемні завдання, справи, семінари, різноманітні засоби навчання. У старших класах обов'язковими є робота в МАН, моделювання, конструювання, пошуково-дослідні роботи, заняття в лабораторіях, заняття з мультимедійними системами. Всі учасники освітнього процесу задіяні у проектах різного рівня.

Створено умови для розвитку творчої діяльності та самореалізації особистості, формування активної життєвої позиції усіх учасників освітнього процесу, утвердження філософії позитивного мислення в колективі ліцею. Якісні розвиваючі послуги надаються в тому числі через мережу гуртків, факультативних курсів, яких налічується близько 20.

Створено систему психолого-педагогічного супроводу розвитку особистості учнів, їх самореалізації. Впродовж 12 років діє система психолого-педагогічного проектування особистісного розвитку учнів «Універсал».

Окремо ведеться супровід обдарованих дітей. Для реалізації їх інтелектуального та творчого потенціалу відведено окремі навчальні години, працюють наукові лабораторії, проводяться наукові дослідження. За результатами участі учнів у творчих, спортивних та інтелектуальних конкурсах, змаганнях, турнірах, олімпіадах заклад посідає постійне I місце серед шкіл міста, району та області; учні гідно представлені на Всеукраїнському та міжнародному рівнях.

Зусилля колективу Таращанського академічного ліцею «Ерудит» зосереджені на наданні висококваліфікованих освітніх послуг дітям району та громадськості в цілому для розвитку їхніх обдарувань та вироблення вмінь: бути успішними у швидко змінюваному суспільстві й бути відповідальними за себе та за інших.

Заклад має кабінетну систему: 55 кабінетів, з них 3 комп'ютерних класи, 2 кабінет робототехніки, 12 кабінетів НУШ, 14 мультимедійних комплексів з повним підключенням до високошвидкісної інтернет-мережі. У школі існує внутрішня комп'ютерна мережа для зв'язку адміністрації, секретаря, завідуючого бібліотекою, вчителів, системного адміністратора. Створена потокова трансляція аудіо та відео по класах, що в умовах дистанційного навчання та карантинних обмежень дає можливість одночасного перегляду всіма класами вистави, яка відбувається у актовому залі або трансляція спортивних змагань із спортзалу. Кількість комп'ютерних програмних засобів навчання, які використовуються в освітньому процесі – 62.

Впровадження проєктної діяльності у Таращанському академічному ліцеї «Ерудит» розпочалося у 2011–2012 н.р. Проблеми виховної системи були глибші ніж навчальної. Тому адміністрація на чолі з директором Л. П. Скабою, акцентувала увагу на виховних аспектах національної ідеї. Національна ідея, яка вивчалася і трансливалася вчителями, ґрунтувалася на наукових дослідженнях і включала у себе знання з усіх предметів

навчального циклу. Це був проєкт з виховної роботи який повноцінно втілювався в навчальну діяльність.

Так, з того часу у ліцеї працюють ситуативні гуртки, започатковані в ході проєкту «Життєтворчість». Кожен з учителів є керівником такого гуртка і озвучивши тему на даний навчальний рік, набирає зацікавлених учнів різного віку, заглиблюються в тему і презентують свої напрацювання під час загальноліцейних годин спілкування. Успішно продовжує працювати проєкт «Оглядач світових позитивних подій», кожен клас презентує новини для учнів ліцею, знайшовши креативні та сучасні способи подачі матеріалу. Продовжує роботу проєкт «Самоаналіз особистості і колективу», робота учнів та класних керівників з листками самоаналізу під час класних годин спілкування.

Рік за роком у ліцеї з'явилося багато нових та цікавих проєктів, які ввійшли у життя закладу і стали невід'ємною частиною його існування. Це і проєкти оформлення простору «Сакральне мистецтво» та «Історичне минуле школи», проєкт «Вишиванка», завдяки якому відбулося масове придбання сучасного національного одягу та започаткування параду вишиванок у місті. У ліцеї якісно працює радіостудія «Ерудит – FM» із своїм строго визначеним ефірним часом та ведучими, які завжди готують собі зміну.

Проєкт «Родина» став гарною практикою проведення співбесід з родинами ліцейців двічі на рік. Де класний керівник запрошує до ліцею всю родину разом з дитиною і в невимушеній обстановці обговорюють всі досягнення учня і намічають шляхи удосконалення. Це вимагає багато часу та ретельної підготовки класного керівника. Але це дало змогу налагодити тісний контакт з батьками.

У Таращанському академічному ліцеї «Ерудит» дев'ять років поспіль успішно працював проєкт «Дидакт», в результаті якого вчителем інформатики В. О. Іценком, була створена аналітична програма «Дидакт» для успішного ведення внутрішньої документації. Впродовж п'яти років використовувався і апробувався електронний журнал та учнівський

щоденник на різних платформах, що дало змогу відмінити їх паперовий варіант. Розроблено «Залікову книгу досягнень», яку отримує кожен учень під час посвяти в ліцеїсти і в якій фіксуються всі досягнення учня до кінця навчання у ліцеї.

У процесі реалізації *проєкту «Майстер-клас-вчителю»*, вчителі ліцею відвідують багато тематичних заходів, майстер-класів, педстудій, семінарів, конференцій, тренінгів. Під час канікул проходять ситуативні методичні об'єднання для вчителів від колег за попередньо озвученою темою і записом.

Ліцей здійснює міжнародну діяльність і є учасниками проєктів різного рівня:

– Впроваджено інтегрований курс «Культура добросусідства» за *проєктом «Українська миротворча школа»*, який спрямований на відвернення міжнаціональних конфліктів, протидію розвитку негативних етнічних стереотипів і зниження агресивності в суспільстві. Даний курс був схвалений Міністерством освіти і науки України і реалізується за фінансової підтримки Амбасад Великої Британії. Метою проєкту є створення етнічної просвіти дітей і дорослих, формування толерантних взаємовідносин між представниками різних етнічних і конфесійних груп.

– *Проєкт «Співучі українці Клімонтово»*, фундації українсько-польської співпраці «ПАУСІ» за фінансування Міністерства закордонних справ Польщі. Серед 150 шкіл України, які взяли участь у конкурсі, Таращанський академічний ліцей «Ерудит» виявився в числі переможців. За умовами проєкту команда учнів та вчителів їздили з культурною поїздкою до Польщі, а через декілька місяців приймали делегацію з Польщі на теренах України. Культурний діалог між учнями і вчителями України та Польщі продовжується у вигляді особистих зустрічей, переписки та відеоконференцій.

– *Проєкт «Відкривай Україну»* від Фундації соціальних інновацій «*З країни в Україну*». В ході реалізації якого учні створили у закладі велику карту м. Таращі з вулицями і будинками та відмітили місце проживання кожного учня

ліцею. Команда проекту розробила туристичний маршрут історичними куточками нашого міста та віртуальний музей ліцею.

– *Стартував проєкт Британської ради «Future English», який зорієнтовано на дослідження володіння англійською мовою учнів середньої та старшої школи, шляхом проведення тестування та визначення потреб вчителів англійської мови;*

– *Співпрацює заклад у Швейцарсько-українському освітньому проєкті «Розвиток громадянських компетентностей в Україні»;*

– *Інвестиційний проєкт Турецького Агентства зі співробітництва та координації при Раді Міністрів Республіки Туреччина Програми ТІКА в Україні, в ході якого проведено утеплення приміщення ліцею та заміну вікон у спортивному залі;*

– *Проєкт GoCamp After School від GoGlobal. У закладі працюють почергово волонтери, Андрейка Росса із Канади, Еммануель Джах із Республіки Гани та Алту Омероглу із Турції. Учні вивчають звичаї різних країн, удосконалюють мову, займаються волонтерською діяльністю;*

– *Проєкт іспанської діаспори «Об'єднані Україною», в ході реалізації якого учні ліцею вивчали життя та досліджували долю іспанських дітей, що були привезені в дитячі будинки м. Тараща під час війни;*

– *Впродовж п'яти років ліцей співпрацює з Західнопоморським воєводством Республіки Польщі та є учасником проєкту «Історія Щецина закарбована в камені». Згідно договору про співпрацю учні закладу вже дев'ять разів відвідали історичні місця Польщі. Волонтерські бригади польських учнів двічі відвідали Україну. Також проходили навчання по обміну досвідом для вчителів обох країн. Цей проєкт відноситься до комбінованих, він включає в себе вивчення історії Польщі та України, співпрацю з української діаспорою, відвідування шкіл та знайомство з учнями, участь у спільних заходах і тренінгах, відвідування позашкільних навчальних центрів та закладів вищої освіти, Також відбулася поїздка вчителів до*

Західнопоморського воєводства на навчання. Десять днів насиченої роботи: тренінги і майстер-класи, вивчення різних методик і ознайомлення з системою роботи, вивчення особливостей роботи шкіл з різними статусами та різних регіонів, вивчення корекційних методик в інклюзивній освіті. В ході реалізації проєкту до України приїжджали три польські делегації: учні-волонтери, вчителі і директори шкіл та почесний консул з керівниками проєкту.

Педагогічні працівники ліцею, здійснюють освітню діяльність і поєднують освітню роботу з науково-методичною та експериментальною, використовуючи поряд із традиційними методами і формами організації навчальних занять інноваційні технології навчання, проєктування, конструювання, моделювання (теоретичне і технічне), пошуково-дослідницьку роботу, у тому числі проводять навчання для учнів та педагогів області. З метою виявлення які методи навчання та як часто використовують педагоги з метою розвитку вмінь та навиків управління міжнародною проєктною діяльністю було проведено анкетування (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Розподіл учителів за методами навчання, та частотою їх використання

Методи навчання	Постійно	Інколи	Ніколи
Словесні монологічні (розповідь, пояснення, лекція)	84%	15%	1%
Наочні у Вашому виконанні (демонстрація, презентація, ілюстрації)	61%	24%	15%
Запрошення гостей (фахівців, експертів, представників професій чи соціальних груп)	6%	17%	77%
Використання проєктних технологій на уроках	18%	73%	9%
Особиста участь у проєктах до яких включена школа	23%	71%	6%

Структура науково-методичної роботи у закладі освіти формується на основі реальної потреби у кількості методичних підрозділів, творчих груп, постійно діючих науково-практичних семінарів, предметних методичних об'єднань.

У процесі дослідження вивчали стан управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО різними засобами: анкетування керівників під час нарад, семінарів; бесіди з працівниками відділів освіти; опитування інших категорій педагогічних працівників про роботу шкільних адміністраторів. В поєднанні з теоретичним аналізом, ці засоби дозволили встановити причинно-наслідкові зв'язки між рівнем організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО і якістю їх впровадження.

В цілях успішної реалізації обґрунтованих організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі освіти заздалегідь проаналізовано реальні та загальнодоступні ресурси щодо розвитку ЗЗСО на базі яких проводилась експериментальна апробація ефективності визначених відповідно організаційно-педагогічних умов. З цією метою було вивчено інформацію на сайтах шкіл, яка є доступною згідно із Законом України «Про освіту» ст. 30 «Прозорість та інформаційна відкритість закладу освіти» [157] та було використано дані сайту «Єдиної державної електронної бази з питань освіти» [57].

Експериментальна робота проводилася серед потенційних респондентів – управлінська команда (керівники ЗЗСО та їх заступники) та вчителі, а також до опитування були залучені представники учнівського самоврядування та батьківської громади. ЕГ й КГ ЗЗСО були підібрані таким чином, щоб контрольовані параметри несуттєво відрізнялися один від одного (організація освітнього процесу, напрями проектної діяльності, показники успішності тощо). Методом попарної вибірки було сформовано ЕГ – 160 респондентів ЗЗСО та КГ – 156 респондентів ЗЗСО, показники розвитку досліджуваного феномена, в яких на констатувальному етапі суттєво не відрізнялися.

Середні значення показників у респондентів при констатувальному зрізі в КГ та ЕГ не підтверджують розбіжностей між ними. Відбір КГ і ЕГ відбувався на основі виявлення рівня сформованості стану управління

міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО за визначеними *критеріями, показниками*:

- *мотиваційний* (мотивація до проєктної діяльності, інтерес до вирішення завдань модернізації шкільної освіти, до групової взаємодії);
- *когнітивний* (знання в області здійснення проєктної діяльності),
- *операційно-діяльнісний* (проєктні, рефлексивні, комунікативні вміння педагогів, ініціативність).

Констатувальний етап передбачав аналіз стану рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю ЗЗСО педагогічними колективами, визначення чіткої мети та об'єкту дослідження. Аналіз даних, котрі були отримані в результаті діагностики початкового рівня стану управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, дозволив провести диференціацію складу педагогічних працівників експериментальної групи за ознакою недостатньої сформованості тих чи тих професійних знань, умінь та навичок. Це дало можливість урахувати індивідуальні особливості керівників і педагогів при проведенні навчання. Респонденти мали можливість обирати найбільш вірогідну відповідь. Всі анкети мали толерантне звернення до респондентів: прохання допомогти в роботі із вивчення проблеми удосконалення стану управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО та визначення відповідних організаційно-педагогічних умов.

Опитування респондентів проводилося анонімно, що дозволило вважати здобуті результати правдивими і об'єктивними. Аналіз показав, що не всі члени управлінської команди і педагоги мають чітке уявлення про вид та складові частини (за напрямом) проєктів та їх класифікацію (тип). Так, серед КГ ЗЗСО – майже половина (48% від числа опитаних) відповіли негативно, тобто вони не знають, яка структура і критерії класифікації проєктів розробляється в закладі взагалі. Серед ЕГ ЗЗСО таку відповідь дали 28,9% респондентів.

Матеріали дослідження дозволили стверджувати про відсутність цілеспрямованого управління міжнародною проєктною діяльністю ЗЗСО

адміністрацією школи, на що вказали 141 (46,4%) викладачів. Як задовільну управлінську діяльність її оцінили 132 (43,4%) опитаних. Решта респондентів не дали відповідь на це запитання – 31 особа (10,2%).

Діагностика педагогічного колективу дозволила з'ясувати, що для 153 (50,3%) опитаних викладачів основним видом діяльності, що сприяє формуванню професійно-педагогічних знань щодо міжнародної проєктної діяльності є самоосвітня діяльність, 76 (25%) респондентів назвали навчальну та пізнавальну 41 (13,4%), а 36 (11,8%), відповідно, – наукову діяльність. Значна частина (33,3%) директорів ЗЗСО відзначила, що здобувають навички управління міжнародною проєктною діяльністю переважно через досвід колег, 25% – формують уміння завдяки викладачам, кураторам (тьюторам) на курсах підвищення кваліфікації, 16,7% – засобами самоосвіти, а 25% керівників не вважають за необхідне формувати власні управлінські навички.

Також було проведено інтерв'ювання для з'ясування ставлення керівників та вчителів до розуміння значимості управління міжнародною проєктною діяльністю у їх професійній діяльності. Визначено, що 73 (23,1%) опитаних назвали управління міжнародною проєктною діяльністю важливим складником професійної компетентності, 98 (31%) керівників і вчителів управління міжнародною проєктною діяльністю вважають зайвою у своїй професійній діяльності, а 145 (45,9%) – не надали великого значення проєктній діяльності, на їх думку це не впливає на успішність у професійній діяльності (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Результати інтерв'ювання щодо ставлення педагогічного колективу до усвідомлення значимості управління міжнародною проєктною діяльністю у професійній діяльності

Аналізуючи показники відповідей респондентів (рис. 3.5) можна зробити висновок, що у 45,9% опитаних респондентів відсутні глибокі та ґрунтовні знання щодо управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Більше того, респонденти у своїй більшості не беруть на себе сміливість критично оцінювати роботу управлінської команди з управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Як свідчить педагогічна наука і практика, цей показник також характеризує, рівень готовності педагогічного колективу до використання проектів в освітній діяльності.

Методом співбесіди із викладачами було визначено, чи приділяють увагу педагогічні працівники під час проведення уроків (лекцій, семінарських, практичних) формуванню вмінню управління міжнародною проектною діяльністю учнів (рис. 3.5).

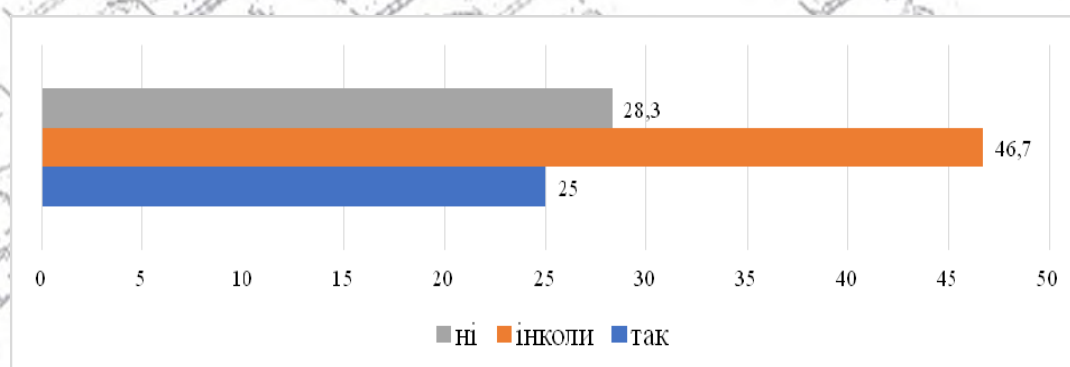


Рис. 3.5 Стан формування вміння управління міжнародною проектною діяльністю учнів

На рисунку 3.6 видно, що відповідь «так» надано 76 (25%) опитаних; «інколи» – 142 (46,7%); «ні» – 86 (28,3%). Тобто викладачі не приділяли в достатній мірі увагу професійному становленню учнів. У бесідах із педагогами абсолютна більшість їх погоджувалась із необхідністю обізнаності щодо різних методик складання міжнародних проектів, оскільки це питання для більшості з них було складним.

Наступні відповіді за запропонованими питаннями анкети «Вивчення обізнаності педагогів щодо управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО» (Додаток А) посилюють наш висновок про те, управління міжнародною

проектною діяльністю в ЗЗСО практиці багатьох шкіл не використовується системно. Якщо це так, то можна впевнено стверджувати: керівники та педагоги не обізнані, щодо дієвої системи міжнародних проектів діяльності в ЗЗСО.

Аналіз здобутих результатів анкетування показав, що тільки 16% керівників ЗЗСО переконані, що в їхніх закладах існує потреба у налагоджені організаційно-педагогічних умови управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Значна частина управлінців переконана у впроваджені окремих складників проектної роботи. Результати проведеного анкетування серед респондентів ЗЗСО представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Відношення до упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО

Ставлення респондентів щодо упровадження міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО	Адміністративна команда		Педагоги		Разом по ЗЗСО	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Позитивне	16%	11%	3%	3%	9,5%	7%
Задовільне	84%	89%	95%	89%	89,5%	89%
Негативне	-	-	2%	8%	1%	4%

Як видно із даних таблиці 3.5 для управлінської команди не характерні високі показники позитивного відношення до упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Отже, серед педагогів з'являється негативне відношення до розробки міжнародних проектів в ЗЗСО (рис. 3.6).

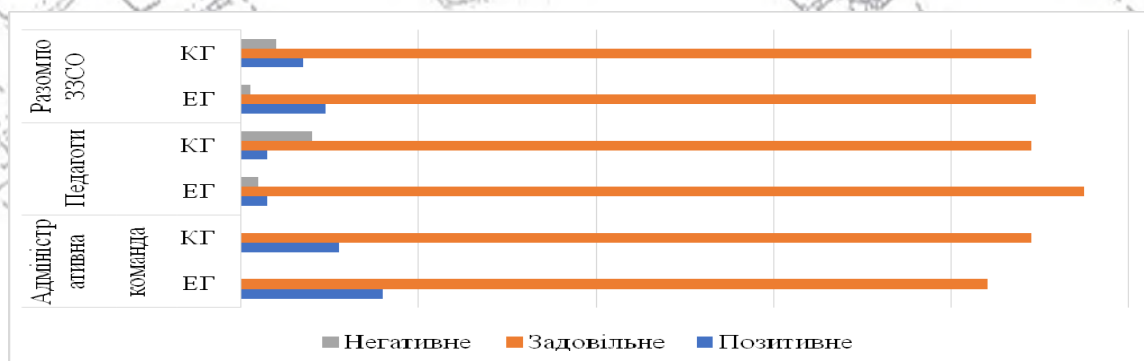


Рис. 3.6 Стан відношення до упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО

На питання, щодо участі та активності респондентів в управлінні

міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, дозволили виявити наступне: приймають участь у продумуванні індивідуальних чи колективних проєктів – 4,3%; допомагають у розробці планування і проведенні проектної діяльності у школі – 4,0%; приймають участь в організації і плануванні міжнародної діяльності закладу освіти – 4,8%; входять до робочої групи (є безпосередніми розробниками міжнародних проєктів) – 4,9%. Графічно результати опитування представлено на рис. 3.7.



Рис. 3.7 Активність педагогічного колективу щодо участі в управлінні міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО

Можна констатувати (рис. 3.7), що в ЗЗСО спостерігається недостатня активність (в середньому 18% по закладу освіти) педагогічного колективу у плануванні, організації та участі в управлінні міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Проте значна кількість досліджуваних педагогів і керівників (71%) усвідомлює недоліки у своїй діяльності, що свідчить про появу самокритичного ставлення до своєї діяльності і, отже, є ознакою необхідності розробки організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Про останнє свідчить і наявність у деяких респондентів (38%) відповідних переживань з приводу своєї компетентності, бажання її підвищити.

Аналізуючи отримані дані визначаємо, що процес ефективної педагогічної взаємодії сприяє визначенню організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО і включає:

- професійний інтерес різних видів міжнародних проєктів;

- вміння ефективно налагоджувати професійну взаємодію у процесі створення міжнародних проєктів;
- здатність позиціонувати професіоналізм та критичне мислення;
- взаємоповагу в роботі творчих груп щодо розробки міжнародних проєктів;
- здатність до планування під час управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО на засадах компетентнісного підходу.

Діагностичний аналіз ряду проблем є досить поширеними в практиці діяльності керівників освітніх установ. Наприклад, результати опитування за методикою «Оцінка рівня розвитку педагогічного колективу» (Додаток Д) [125] показали, що для значної частини управлінської команди та педагогів ЗЗСО щодо організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО були характерні:

- відсутність самостійності, орієнтація на допомогу та вказівки, а також на ініціативу адміністрації (ці якості отримали по 11-бальній шкалі в середньому всього від 3 до 6 балів);
- недостатня (на думку 19,8% опитаних педагогів) їх включеність в управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО і при цьому відсутність конструктивного предметного діалогу на педрадах та нарадах;
- найнижчий бал (1) відмічений з питання про впровадження нововведень, а саме організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО: 12,3% опитаних вважають, що цей процес може викликати опір, неприйняття в колективі.

Під час дослідження виявлялися додаткові чинники, що більшою мірою впливають на ефективність організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО. Розвиток нових технічних засобів взаємодії викликав зміни у способах комунікації управлінської команди і педагогічних працівників, у характері функціонування інформації (поширення, споживання); переструктуризацію вільного часу; засобів

масової інформації як джерела задоволення, появу нових можливостей проектування; захист від інформаційного впливу; використання тайм-менеджменту; нейтралізацію деструктивних моментів тощо.

Під час особистісного спілкування із педагогічним колективом було виявлено ряд негативних якостей і рис у керівників ЗЗСО, що заважають ефективному управлінню міжнародною проектною діяльністю. Для об'єктивності результатів дослідження та в цілях поліпшення взаєморозуміння в умовах впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю, педагогічним колективам було запропоновано анкету оцінки «взаємовідносин адміністрації і педагогічного колективу освітньої установи» (додаток Е). Негативні переживання і емоції у керівників характеризують такі висловлювання опитаних респондентів КГ і ЕГ: боязнь відповідальності – 18%; постійний мікроменеджмент – 20%; необ'єктивний у судженнях – 17%; проведення непотрібних зборів – 22%; пасивний – 19%; відкладення роботи на потім – 6%; не вмє контролювати емоції – 28%; невміння керувати часом – 42% (рис. 3.8).

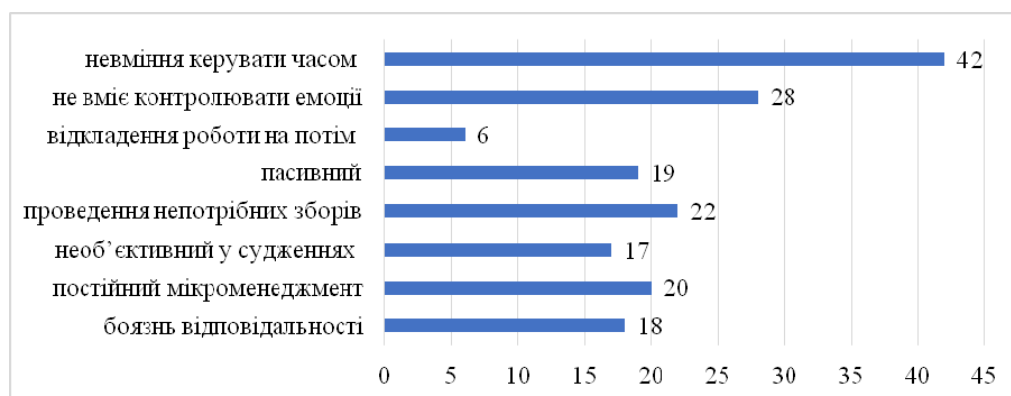


Рис. 3.8 Аналіз отриманих результатів щодо негативних якостей і рис у керівників ЗЗСО

Отримані дані (рис. 3.8) також свідчать про певні проблеми у спілкуванні управлінської команди з педагогічним колективом. Спостереження, бесіди та інтерв'ю окремо з керівниками і педагогічним колективом дозволяють визначити пріоритетні напрямки удосконалення організаційно-педагогічних умов управління

міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Натомість, управлінська команда ЗЗСО має бути добре обізнаною з рівнем підготовленості колективу з важливих питань теорії і практики розробки та впровадження міжнародної проектною діяльністю в ЗЗСО. Діагностичний підхід у визначенні змісту проектною роботи дає змогу виявити: слабкі сторони у підготовці кожного викладача ЗЗСО та причини, що їх породжують; намітити на цій основі у кожному конкретному випадку індивідуальні заходи щодо їхнього усунення; визначити значущі для більшості членів колективу питання удосконалення професійного рівня; позбутися формалізму у роботі над міжнародною проектною діяльністю.

Для визначення пріоритетних шляхів щодо впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО проведено дослідження стану управління закладами освіти. Під час дослідження встановили особливості взаємозв'язків різних показників щодо участі членів педколективу у міжнародних проектах.

На формуючому етапі експерименту зусилля адміністрації досліджуваного ЗО були спрямовані на розвиток ініціативності і творчості як педагогічного колективу в цілому, так і кожного педагога зокрема. Досягнення позитивних результатів забезпечувалося організацією адміністративно-методичного супроводу зростання професійної майстерності всіх категорій педагогічних працівників.

Упродовж навчального року педагогічні працівники залучалися до участі у проектах, до вивчення стану різних напрямів освітньої діяльності, виробленні та ухваленні управлінських рішень. Протягом кожного навчального року вивчалася активність щодо участі членів педколективу у міжнародних проектах (рис. 3.9).

Відповіді на запропоновану анкету, співбесіди з керівниками ЗЗСО різних типів підтвердили наші передбачення: керівники ЗЗСО різних типів мають різні проблеми, або їх різний рівень складності; тип закладу освіти також обумовлює специфіку підготовки до управлінської діяльності

міжнародними проектами. Утруднення в управлінні ЗЗСО керівники пов'язують здебільшого зі специфікою типу закладу освіти та відсутністю глибоких знань з питань управління міжнародною проектною діяльністю.

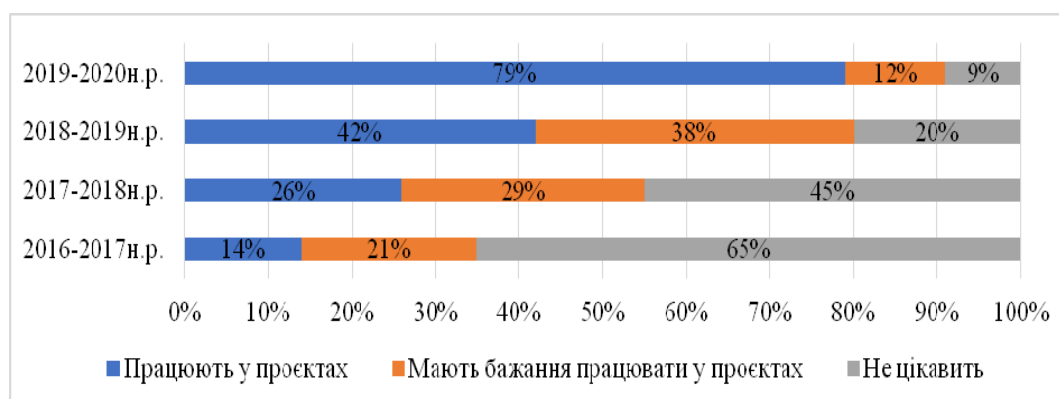


Рис. 3.9 Активність участі членів педколективу у міжнародних проектах

На питання «В яких видах міжнародної проектної діяльності ви відчуваєте найбільші утруднення?» розподіл відповідей був таким:

- у вирішенні фінансово- господарських питань – 29%;
- у складанні програми розвитку закладу та цільових проектів – 28%;
- у роботі по впровадженню міжнародних проектів в ЗЗСО – 31%;
- при вирішенні питань правового характеру – 22%;
- у питаннях маркетингу освітніх послуг – 18%;
- у проведенні об'єктивної оцінці результативності управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО – 16%;
- по систематизації та узагальненню міжнародних проектів – 12%.

Утруднення керівники пов'язували з:

- відсутністю глибоких знань з питань управління проектною діяльністю, менеджменту, маркетингу – 13%;
- відсутністю правової та фінансової підтримки – 15%;
- специфікою типу закладу освіти – 22%.

Такий розподіл відповідей свідчить не тільки про складність, а й про пріоритетність певних типологічних функцій управління міжнародною проектною

діяльністю в ЗЗСО. Керівники шкіл, гімназій, ліцеїв зіткаються із проблемами концептуальності розвитку освітнього закладу. Тому і вказують на складність розв'язання завдань, пов'язаних з визначенням грантів (складання програм розвитку, цільових проектів). У ЗЗСО обов'язковою є організація та проведення науково-дослідної експериментальної роботи. Це теж знаходимо у відповідях на питання анкети. Як складні проблеми, керівники звичайних ЗЗСО визначають проведення організації підвищення кваліфікації педагогів впроваджуючи програми «проджект-менеджменту». Такі відповіді – відбиток сьогодення, коли школи відчувають потребу у кваліфікованих кадрах.

Порівняння результатів вхідного діагностування під час констатуючого етапу експерименту та контрольного діагностування після проведення заходів, передбачених формуючим етапом, засвідчило підвищення рівня науково-теоретичного базису усіх категорій педагогічних працівників з питань управління міжнародною проектною діяльністю.

Визначення вміння писати проектну заявку та як вони змінилися після проведення навчань, тренінгів та практичних занять. Графічно результати представлено на рис. 3.10.

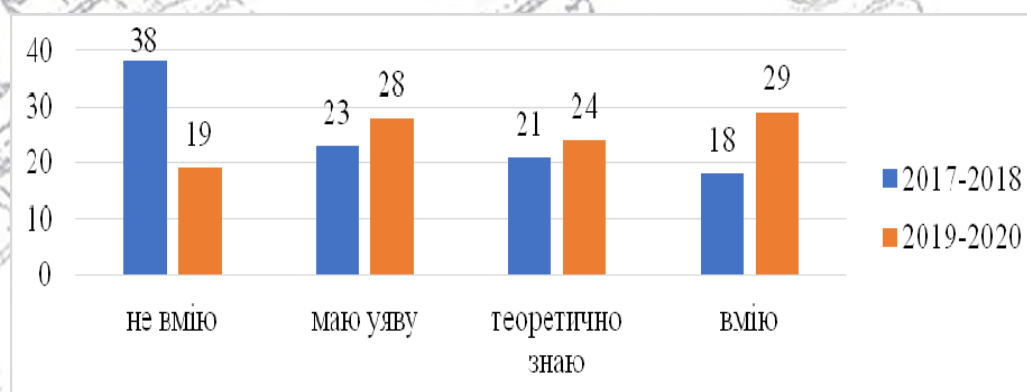


Рис. 3.10. Показники умінь керівників ЗЗСО писати проектну заявку.

В процесі роботи з ЕГ керівників ЗЗСО було проведено ділову гру «Знаю, вмію, розумію», з метою діагностики та аналізу рівня управлінської компетентності керівників.

Учасникам гри (60 респондентів із ЕГ ЗЗСО) було запропоновано завдання з основ педагогіки, психології, теорії та практики менеджменту, економіки і правознавства щодо управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО (табл. 3.6).

Узагальнені результати свідчать про стійку тенденцію щодо ієрархії наявних знань та умінь за визначеними напрямками.

Таблиця 3.6

Діагностика та аналіз рівня управлінської компетентності керівників з питань управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО

Напрями	Рівні знань/кількість чоловік			
	Високий	Достатній	Середній	Низький
Педагогіка	8	36	11	5
Менеджмент	-	23	36	1
Психологія	2	15	33	10
Правознавство	1	9	37	13
Економіка	1	13	34	12

У процесі дослідження проблеми готовності до управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО проінтерв'ювали ЕГ і КГ педагогічних працівників. На прохання назвати основні типи міжнародних наукових проєктів, визначені Міністерством освіти і науки України, 48% респондентів вказали 2 і більше типів. Сформулювали майже точно основні напрями та завдання міжнародних наукових проєктів – 32% респондентів, а 13% опитаних виявили значні труднощі під час відповіді. Зовсім не сформулювали (або зовсім неправильно) відповідь – 7% респондентів.

Певні труднощі спіткали респондентів під час відповіді на питання «Вкажіть перелік актуальних грантових програм в освіті, що реалізуються за сприянням МОН України» (табл. 3.7).

Фактично не було відповіді на наступне запитання: «Вкажіть на особливості управлінських функцій керівника під час міжнародної проектною діяльності»: більше 3–4 особливостей не назвав ніхто. Дані таких відповідей свідчать про те, що далеко не всі керівники розуміються в нормативно-законодавчих, організаційно-методичних питаннях управління міжнародною

проектною діяльністю в ЗЗСО, з напрямом планування міжнародною проектною діяльністю та пов'язаних з ним проблемах управління.

Таблиця 3.7

Перелік актуальних грантових програм в освіті, що реалізуються за сприянням МОН України за відповідями респондентів

Тип проекту	Майже точно сформулювали, %	Зовсім не сформулювали (або зовсім неправильно), %
Еразмус+	79	21
Проект «Сприяння освіті»	19	81
Проект підтримки нової української школи	91	9
Проект Програми Erasmus+ "PAGOSTE"	12	88
Проект «Державно-приватне партнерство для поліпшення санітарно-технічної освіти в Україні»	28	72
Проект з підтримки наукових та моніторингових досліджень в Україні	34	66
Інші види освітніх міжнародних проектів	48	52

На питання «*Чи сподіваєтесь Ви усунути прогалини в знаннях та вміннях?*» 98% респондентів відповіли «так», проте, щодо шляхів подолання упущень, то думки розділилися: 29% опитаних вважають, що опанувати прогалини в знаннях зможуть шляхом самоосвіти; 19% – на практичних семінарах, науково-практичних конференціях, при спілкуванні з колегами; 15% – на курсах підвищення кваліфікації при обласних інститутах післядипломної педагогічної освіти, 37% – здобуваючи освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» за напрямом «Управління проектами».

Для розширення уявлення про чинники, які стимулюють готовність закладу освіти до управління міжнародною проектною діяльністю використано відповідну «*Анкету вчителю по діагностиці його професійної підготовки (розроблена Т. Шамовой, Т. Давидченко)*» (Додаток В) [219].

Показники результатів представлено табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Чинники, що стимулюють готовність закладу освіти до управління міжнародною проєктною діяльністю

№ з/п	Чинники	більше «так»	і так, і ні	більше «ні»	«ні»
1	Науково-методична робота	57,0%	27,0%	1,7%	14,3%
2	Навчання на курсах підвищення кваліфікації	61,0%	25,0%	1,5%	12,5%
3	Позитивний приклад, вплив колег	66,0%	27,0%	3,5%	3,5%
4	Вплив адміністрації	52,0%	19,0%	2,0%	27,0%
5	Організація праці у ЗЗСО	57,0%	28,0%	2,5%	12,5%
6	Увага до цієї проблеми керівників	59,0%	23,0%	2,0%	16,0%
7	Результативність	82,0%	11,0%	2,0%	5,0%
8	Новизна діяльності, умови роботи	64,0%	21,4%	2,1%	12,5%
9	Самоосвіта	83,0%	9,0%	8,0%	0%
10	Інтерес до проєктної діяльності	93,0%	5,0%	0%	2,0%
11	Зростаюча відповідальність	75,0%	18,0%	0%	7,0%
12	Можливість визнання у колективі	61,0%	27,0%	1,0%	11,0%

Графічно динаміка результатів анкетування із виявлення чинників, що стимулюють готовність ЗЗСО до управління міжнародною проєктною діяльністю зображена на рис. 3.11.



Рис. 3.11 Динаміка результатів анкетування по виявленню чинників, що стимулюють готовність колективів ЗЗСО до управління міжнародною проєктною діяльністю

Як свідчить динаміка результатів анкетування із виявлення чинників, що стимулюють готовність ЗЗСО до управління міжнародною проєктною діяльністю (рис. 3.11), найбільш прийнятним чинником є інтерес до проєктної діяльності (93%). Це дає впевненість у тому, що кількість педагогів, відданих своїй професійній діяльності не зменшується, а прогресує.

Діагностика мотивації до самоосвіти у сучасних педагогів на

контрольному етапі також сягає зразкового показника (83%). Дані діаграми відображають і ступінь результативності (делегування повноважень) педагогам, яка високо поцінується у педагогічних колективах (82%). Вони достатньо об'єктивно можуть оцінити свій рівень управлінської компетентності, з'ясувати причини проблем і невдач в їх управлінській діяльності, визначати шляхи подолання цих невдач, розв'язання існуючих проблем, напроми підвищення свого управлінського рівня.

Існує чимало причин, які заважають педагогічному колективу ефективно реалізувати організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО. Показники результатів анкетування із виявлення чинників, які перешкоджають ефективному управлінню міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО представлено табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Чинники, які перешкоджають ефективному управлінню міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО

№ з/п	Чинники	більше «так»	і так, і ні	більше «ні»	«ні»
1	Недостатній рівень знань	7,0%	33,0%	2,0%	58,0%
2	Розчарування внаслідок попередніх невдач	17,5%	21,0%	1,5%	60,0%
3	Відсутність підтримки і допомоги	36,8%	33,2%	0%	30,0%
4	Ворожість оточуючих	19,0%	17,5%	29,5%	34,0%
5	Відсутність зворотного зв'язку	23,0%	14,0%	2,0%	61,0%
6	Стан фінансування	30,0%	38,0%	0%	32,0%
7	Недостатня кількість часу	50,0%	28,0%	0%	22,0%
8	Обмежені ресурси	74,0%	14,0%	0%	12,0%

В свою чергу динаміка результатів анкетування щодо виявлення чинників, які перешкоджають ефективному управлінню міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО (табл. 3.9) свідчить про значення обмежених ресурсів у 74% респондентів. Суттєвим недоліком щодо управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО є і недостатня кількість часу (50%). Це свідчить про необхідність стимулювання та мотивації управлінської команди і педагогів до саморозвитку і самовдосконалення, що сприяє ефективному управлінню міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Графічно динаміка результатів анкетування щодо виявлення чинників, які перешкоджають ефективному управлінню міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО зображена на рис. 3.13.

Разом із вказаними вище чинниками (рис. 3.12) було зроблено припущення і про те, що вирішенню проблем сприяли традиційно адміністративний стиль управління керівників шкіл, а також недостатня робота управлінської системи по формуванню і розвитку позитивного мотиваційного середовища.



Рис. 3.12 Динаміка результатів анкетування по виявленню чинників, які перешкоджають ефективному управлінню міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Використовуючи методики, рекомендовані Н. Ключевою [75], М. Демиденко [39], В. Лазарєвим [90] було організовано *вивчення умов мотивації в ЕГ і КГ ЗЗСО*. Для отримання достовірних результатів використовували анкету «Оцінка мотиваційного середовища у школі» (додаток Ж). Результати їх відповідей представляють складну структуру умов мотивації і рівня їх реалізації в школі. Приведемо деякі найбільш важливі, на нашу думку, результати, оцінені за 10-бальною шкалою (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Оцінка мотиваційного середовища в школі

№ 3/п	Питання до управлінської команди та педагогів	Середній бал оцінки відповіді	
		КГ	ЕГ
1	2	3	4
1	Розуміння цілей школи і своєї роботи	7,3	7,1
2	Впевненість педагогів в об'єктивності оцінки їх роботи	6,7	6,9

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
3	Характер критеріїв, по яких оцінюють роботу педагогів	5,8	6,0
4	Оцінка взаємовідносин в колективі як толерантних	7,0	6,8
5	Самооцінка своєї роботи педагогами	7,5	7,5
6	Навантаження не вимагає від педагога надзусиль для досягнення прогнозованого результату	6,7	6,9
7	Оплата праці залежить від результату його роботи	4,8	4,6
8	Успішна робота в школі неможлива без постійного оновлення методів своєї роботи	7,2	7,1
9	Педагоги вважають цікавим шукати або розробляти педагогічні новації	6,7	7,1
10	Педагоги мають досить можливостей для професійного розвитку	4,8	4,5
11	Значення матеріального заохочення	5,7	5,9
12	Значення морального заохочення	5,5	5,4
13	Необхідність постійного професійного розвитку	9,7	8,9
	Сумарна оцінка інших відповідей	85,4	84,7
	Всього	177	168

Велика частина опитаних респондентів управлінської команди та педагогів має чіткі і конкретні цілі своєї роботи. Об'єктивність оцінки педагогів з боку управлінської команди у КГ складає 6,7 балів. Взаємовідносини членів колективу ЕГ визначаються ними як толерантні (7,1 балів). Самооцінка власної діяльності складає в середньому приблизно 7,5 балів, тобто вище середнього або завищена.

Близько половини респондентів ЕГ вважають, що вони мають навантаження, яке не вимагає надзусиль для досягнення прогнозованих результатів і професійного зростання (6,9 балів). Майже усі респонденти (97%) вважають необхідним постійний професійний розвиток. Більше половини респондентів готові до творчості, інновацій (7,5 балів). 50% педагогів задоволені допомогою і підтримкою школи у своїй роботі (6,9 балів, тобто рівень задоволеності – вище за середній). Дуже важливий, на наш погляд, той факт, що матеріальна і моральна зацікавленість в управлінні міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО педагогічним колективом визнається приблизно рівноцінно. Це розширює можливості керівника в стимулюванні праці.

Сума балів – 177 (при максимальній кількості 324 бали) показує *середній рівень* розвитку мотиваційного середовища щодо управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Аналогічні результати були отримані на констатувальному етапі експерименту і в КГ ЗЗСО, де рівень розвитку мотиваційного середовища отримав середню оцінку 168 балів.

Одночасно були вивчені і проаналізовані слабкі сторони самих членів управлінської команди за опитувальником «Ефективність керівництва», запропонованому А. Комендантом і Г. Михайловим [79] щодо управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Його результати показали, що найбільш поширеними проблемами для управлінської команди ЕГ ЗЗСО і КГ ЗЗСО виявилися наступні:

1) недостатнє знання інтересів і спрямувань педагогів і самих психологічних методик їх вивчення (66,7% опитаних в ЕГ і 68,2% – в КГ), внаслідок чого відповідно до 33,3 і 31,8% керівників не знають, як можна ефективно використати здібності кожного співробітника;

2) для 44,4% респондентів в ЕГ (у КГ – 48%) характерні відсутність плану самовдосконалення, саморозвитку, самоосвіти, труднощі із застосуванням оригінальних творчих підходів до ухвалення управлінських рішень, відсутність гнучкості у своїй поведінці, у своїх стосунках з підлеглими;

3) слабкі сторони для значної частини управлінської команди ЕГ і КГ були пов'язані і зі складнощами особистого плану (невміння піклуватися про своє здоров'я і працездатність, негнучкість, самодостатність і прояв індивідуалізму і традиціоналізму в управлінні – легше зробити самому, чим організувати, застосувати щось нове і тому подібне).

Отже, управлінсько-педагогічний аналіз стану ЕГ ЗЗСО в цілому, їх управлінської системи і педагогічного колективу, зокрема, дозволив чіткіше визначити механізм розробки організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, а також здійснювати її корекцію в ході експериментального впровадження.

В ході корекції планування і самих технологій управлінської діяльності в ЕГ ЗЗСО за результатами проведеної діагностики було звернено увагу на питання матеріального заохочення, оптимізацію робочої зайнятості співробітників, уважне відношення управлінської команди до професійних досягнень і успіхів в саморозвитку, самоосвіті і творчості педагогів.

Подальша діагностика підтвердила, що в ході експерименту стали покращуватися показники ефективності управління міжнародною проєктною діяльністю. Наприклад, повторне анкетування за *методикою оцінки рівня інноваційного потенціалу педагогічного колективу (модифікація методики Т. Морозової [43])* (додаток Б), показало, що колектив в середньому задоволений основними результатами своєї праці, максимально задоволений роботою адміністрації, можливістю реалізувати свої здібності, будувати стосунки з керівниками (4,4 балів за 5-бальною шкалою); 81% педагогів (на початку експерименту таких було лише 45%) відмітили позитивні зрушення у вирішенні питань комунікативної взаємодії керівника і педагогів. Динаміка рівнів задоволеності персоналу ЕГ і КГ ЗЗСО власною діяльністю у процесі експерименту (зміна процентного співвідношення співробітників, що позитивно оцінюють діяльність управлінської команди і характер змін, що проводяться в ЗЗСО) представлена на рис. 3.13.

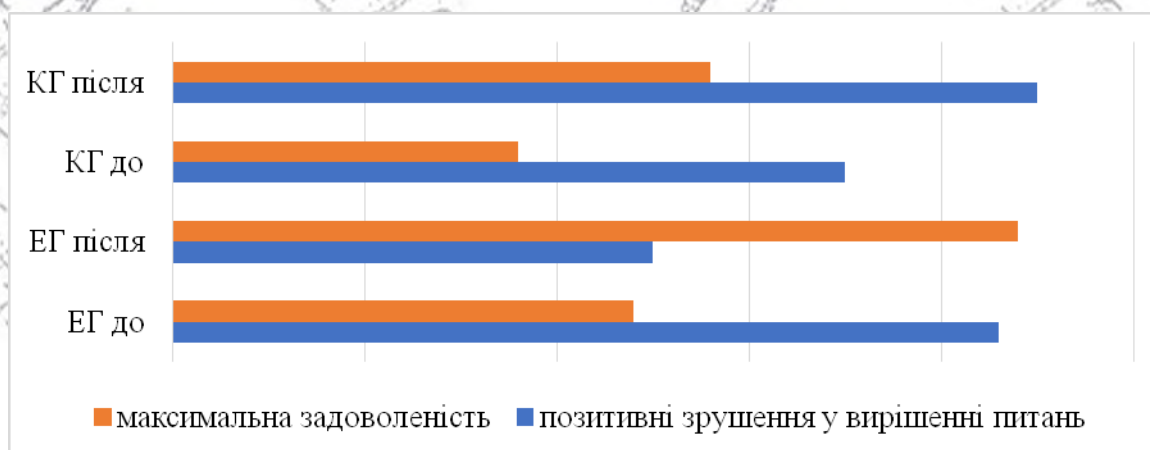


Рис. 3.13 Динаміка рівня задоволеності впровадженням організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО

Отже, результати дослідження (рис. 3.14) показують, що в ЗЗСО після впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО діяльності відбулося зростання задоволеності власною діяльністю у педагогів ЕГ значно вище в порівнянні з КГ, де відповідні організаційно-педагогічні умови не впроваджувались (на 36% в ЕГ проти 14% КГ).

Як уже відзначалося раніше, важливе місце при визначенні організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО займало забезпечення такої педагогічної умови, як формування психологічного клімату, комфортності у процесі проектною діяльності усіх респондентів. Для об'єктивнішої оцінки морально-психологічного клімату в школі нами був використаний *методика Н. Ключової «Взаємовідносини в педагогічному колективі» (додаток Е) [75]*. Результати діагностування представлено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Взаємовідносини в педагогічних колективах ЕГ та КГ ЗЗСО

Питання	Відповіді (середні значення для колективу)					
	На початку експерименту		У кінці експерименту		Динаміка змін	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
1	3	3	4	3	+1	0
2	2	2	3	2	0	0
3	1	1	4	2	+3	+1
4	2	2	4	2	+2	0
5	2	2	4	3	+2	+1
6	2	3	3	3	+1	0
Сума	12	13	21	15	+9	+2

Аналіз відповідей (табл. 3.11) показав, що на початку педагогічного експерименту взаємовідносини в усіх опитаних колективах ЗЗСО характеризувалися приблизно рівним середнім рівнем (від 11 до 16 балів при максимальному значенні 24 бали). У кінці експерименту в ЕГ ЗЗСО практично з усіх питань були дані оцінки, значення яких стало в середньому в 2 рази вище, ніж при першому опитуванні, на відміну від КГ ЗЗСО.

Сумарний показник взаємовідносин в колективі ЕГ наблизився до

максимальної величини (з 12 до 21 балу), а в КГ залишився приблизно на колишньому рівні (13 балів на початку експерименту і 15 балів по завершенню). Особливо це стосується таких питань, як оцінка своєї приналежності до колективу, характер взаємовідносин у своєму колективі порівняно з іншими і своїх взаємовідносин з адміністрацією (питання 1, 4, 6).

Результати проведеного дослідження з метою діагностики взаємовідносин в педагогічному колективі ЗЗСО після експерименту свідчить про те, що в ЕГ педагогічних колективах дуже сприятлива доброзичлива атмосфера. Співробітники з повагою ставляться один до одного, намагаються долати непорозуміння, відчувається дух взаємопідтримки, що позначається на якості управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Графічно динаміка результатів діагностики взаємовідносин у педагогічному колективі ЗЗСО зображена на рис. 3.14.



Рис. 3.14 Динаміка результатів діагностики взаємовідносин в педагогічному колективі ЗЗСО

Вивчення індивідуальних особливостей членів педагогічних колективів ЗЗСО дало можливість визначити відносини та визначити місце кожного педагога у колективі, його позитивні якості, труднощі, проблеми, над якими він повинен працювати. Дослідження підтвердило, що переважна більшість педагогів готова до творчої діяльності – 85%. Натомість виявились і складнощі – 15%: консервативність мислення вчителів, низький рівень педагогічної культури, неготовність до

управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Крім того, для учасників створеної у досліджуваному ЗЗСО *фокус-групи* також було проведено контрольне тестування, і саме вони показали найкращі результати зростання якості науково-теоретичних знань з питань управління міжнародною проектною діяльністю. Порівняльні результати надано в таблиці (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Динаміка рівня науково-теоретичної підготовки з основ управління міжнародною проектною діяльністю ЗЗСО

Знання науково-теоретичних основ міжнародної проектної діяльності ЗЗСО, % від учасників опитування												
Рівні	Початковий			Середній			Достатній			Високий		
	було	стало	«+», «->», «-<»	було	стало	«+», «->», «-<»	було	стало	«+», «->», «-<»	було	стало	«+», «->», «-<»
Керівний склад ЗО	10	0	-10	37	37	0	21	26	+5	32	37	+5
Резерв керівного складу ЗО	50	38	-12	18	25	+7	20	22	+2	12	15	+3
Керівники методичних підрозділів	53	40	-13	9	14	+5	23	25	+5	9	15	+3
Учителі	66	42	-24	13	28	+15	15	21	+6	6	9	+3
Фокус-група	58	0	-58	20	37	+17	15	42	+27	7	21	+14

Аналізуючи показники відповідей респондентів (табл. 3.12), можна зробити висновок, що у них відсутні глибокі та ґрунтовні знання щодо організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Натомість, респонденти у своїй більшості не беруть на себе сміливість критично оцінювати роботу керівної команди щодо рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО. Як свідчить педагогічна наука і практика, цей показник також характеризує рівень готовності педагогічного колективу до міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО.

На контрольному етапі дослідно-експериментального дослідження було відзначено зростання мотивації педагогічного колективу до освоєння методу проєктів, використання різних програмних середовищ для інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень у процесі планування та реалізації міжнародних проєктів. Керівники та педагоги з цікавістю вивчали інформаційні джерела для

управління проектами, які виділяють кошти, допомагають спланувати комплекс робіт по досягненню цілей проекту, оцінити виконання проекту та потреби в ресурсах, а на стадії реалізації проекту – проводили контроль стану робіт та оперативного управління (на прикладі Microsoft Project). На цьому етапі були сформовані вміння виконувати проект за скоригованим алгоритмом залежно від зовнішніх умов і об'єкта проектної діяльності.

В процесі виконання кейсів та розбору різних ситуаційних завдань було виявлено, що найбільші труднощі педагогічні колективи відчують на етапі планування проектів (рис. 3.15).

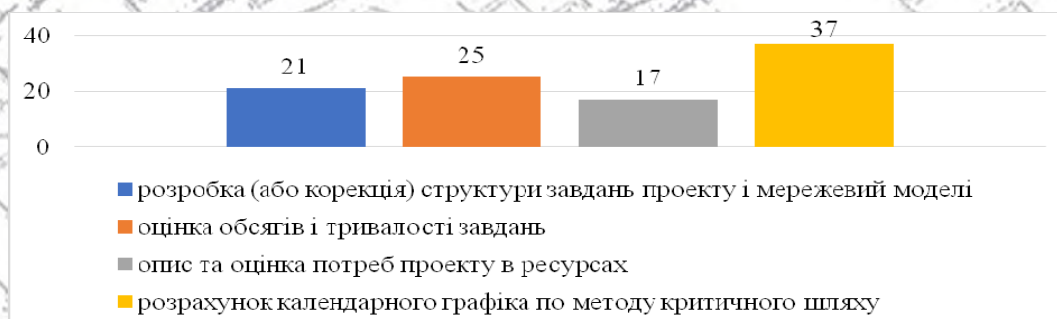


Рис. 3.15 Деталізація проблемних точок у діяльності педагогічного колективу на етапі планування проектів

Після відпрацювання даного етапу планування на всіх стадіях життєвого циклу проекту у педагогічного колективу з'явилося розуміння циклічності цього процесу, так як в реальних умовах з'являються фактори, що впливають на цілі проекту і хід робіт, які призводять до необхідності перепланування розкладу робіт.

Результативно-оцінний компонент спрямований на формування рефлексивної готовності педагогічного колективу до проектної діяльності. По завершенню навчання був проведений комплексний іспит готовності до проектної діяльності, що включає в себе тестування та захист проектів. Результати іспиту продемонстрували володіння учнями проектною діяльністю. Аналізуючи рефлексію педагогічного колективу, можна відзначити, що пророблена робота була результативною і кожен з керівників,

вчителів і учнів в силу своїх потреб і здібностей відкрив для себе можливості управління міжнародною проєктною діяльністю в майбутньому.

На всіх етапах дослідження вивчалися законодавчо-нормативні, наукові, організаційно-методичні матеріали з питань управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, удосконалення професіоналізму директора ЗЗСО, оцінювання його діяльності та здійснювався аналіз теоретичного стану проблеми управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО на основі опрацювання науково-педагогічної літератури.

Дослідження стану управління ЗЗСО відбувалось різними засобами:

- анкетування керівників під час нарад, семінарів;
- бесіди з працівниками відділів освіти;
- інтерв'ювання інших категорій педагогічних працівників про роботу шкільних адміністраторів.

В поєднанні з теоретичним аналізом, ці засоби дозволили встановити причинно-наслідкові зв'язки організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Підсумовуючи результати опитування, ми зробили такі *висновки*:

- керівники та педагогічні працівники не в повній мірі усвідомлювали актуальність проблеми управління міжнародною проєктною діяльністю ЗЗСО, не мали достатнього запасу знань із організації міжнародної проєктної діяльності і досвіду професійно-педагогічної взаємодії;
- вчителі надавали перевагу формуванню знань учнів, але не акцентували увагу на управління міжнародною проєктною діяльністю;
- успішне управління міжнародною проєктною діяльністю у ЗЗСО залежить від особистого ставлення адміністрації, до розуміння важливості проєктної діяльності.

Вищезазначене дозволяє стверджувати, що управлінню міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО приділяється недостатньо уваги в освітньому процесі, а якщо цей аспект професійної діяльності і розглядається, то це

відбувається поверхово.

Анкетування, співбесіди з керівниками ЗЗСО різних типів підтвердили наші прогнози: керівники ЗЗСО різних типів мають складнощі в управлінні міжнародною проєктною діяльністю, які директори шкіл пов'язують здебільшого зі специфікою закладу освіти та відсутністю глибоких знань з питань даного виду управління.

Для визначення пріоритетних шляхів удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО проведено дослідження стану управління закладами освіти. Під час дослідження встановили зв'язки деяких явищ в управлінні ЗЗСО. На констатувальному етапі дослідження ми опрацювали законодавчо-нормативні, наукові, організаційно-методичні матеріали з питань управління міжнародною проєктною діяльністю керівником ЗЗСО, удосконалення професіоналізму директора ЗЗСО, оцінювання його діяльності та здійснили аналіз теоретичного стану проблеми управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО на основі опрацювання науково-педагогічної літератури.

Дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО дозволив управлінській команді і педагогічному колективу школи сформулювати найбільш актуальні проблеми, які лягли в основу розробки *кваліметричної моделі якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю*.

Кінцевим продуктом діяльності освітньої системи є освітній рівень випускників ЗЗСО, об'єктивна реальність, яку можна виміряти та оцінити (при застосуванні об'єктивних методів). Але дана оцінка включає крім результативних і процесуальні компоненти та показники змісту, форми та методи навчання [46, с. 70].

Показниками якості освіти в ЗЗСО за упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю є :

- якість управління в ЗЗСО на основі міжнародної проєктної діяльності.
- якість науково-методичного забезпечення управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО
- якість здійснення освітнього процесу
- якість результатів надання освітніх послуг:

Для оцінювання рівня ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО спочатку було відслідковано оцінювання кожного з чотирьох визначених нами основних засадничих параметрів, що інтегрують до змісту управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Група кваліфікованих експертів, залучених до проведення експерименту, визначила вагомість параметрів як відповідних факторів. При цьому кожен з них подавав свої пропозиції щодо вартості кожного з параметрів та критерію, а в модель закладалось їх середнє арифметичне значення.

У процесі дослідження розроблено *кваліметричну модель якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю*, яку показано нижче у таблиці 3.13.

Дана кваліметрична модель забезпечення якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю (табл. 3.13) дозволяє оперативно відстежувати стан управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, бачити його показники, визначати пріоритетні напрями роботи ЗЗСО, усвідомлювати сильні та слабкі сторони, ефективно, динамічно впливати на розвиток освіти, виводячи її на якісно новий рівень і забезпечуючи цим дотримання стандартів освіти та виконання вимог до навчальних планів. Кваліметричну модель було апробовано в закладах освіти; після цього до неї було внесені певні корективи.

Таблиця 3.13

**Кваліметрична модель якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі
упровадження організаційно-педагогічних умов управління
міжнародною проєктною діяльністю**

Часткова оцінка параметрів	11													
Часткова оцінка факторів	10													
Часткова оцінка критеріїв	9													
Значення коефіцієнта відповідності	8													
Коефіцієнт відповідності - К	7	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13
Вагомість - V	6	0,09	0,08	0,09	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,0	0,08	0,08	0,14
Критерії К	5	1. Упровадження в систему роботи школи міжнародної проєктної діяльності 2. Створення баз даних для супроводу управлінської діяльності 3. Робота школи з проєктного навчання, консультування 4. Проведення заходів у режимі онлайн 5. Створення паспорту школи 6. Використання проєктної діяльності для ведення обліку 7. Запровадження електронного контролю за міжнародною проєктною діяльністю 8. Ведення електронних баз у сфері проєктного менеджменту 9. Ведення електронних шоденників стану виконання проєкту 10. Упровадження електронного розрахунку міжнародних надходжень 11. Ступінь використання електронної комунікації в роботі міжнародними партнерами 12. Використання електронної пошти в управлінській діяльності 13. Створення простору на платному програмовому засобі												
Вагомість - m	4	0,30											0,20	
Фактор Ф	3	1. Створення єдиного – освітнього простору на основі організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО 2. Фінансове забезпечення міжнародних проєктів												
Вагомість - m	2	0,25												
Параметр Р	1	1. Якість управління ЗЗСО на основі міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО. Р.1												

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
				14. Створення простору на безкоштовному програмовому засобі	0,18	K14				
				15. Забезпечення фінансування Інтернету	0,15	K15				
				16. Забезпечення фінансування проектної діяльності	0,15	K16				
				17. Виділення коштів на поповнення і відновлення комп'ютерної техніки	0,18	K17				
				18. Ступінь забезпеченості ЗЗСО електронними програмними засобами забезпечення	0,16	K18				
			3. Ступінь регулювання якості освітнього процесу	0,25	0,31	K19	0,00	0	0,00	
				19. Ступінь регулювання професійної діяльності вчителів за наслідками атестації	0,35	K20				
				20. Ступінь використання міжнародної проектної діяльності в управлінні освітнім процесом	0,34	K21				
				21. Рівень застосування моніторингових процедур для регулювання освітнього процесу (змісту, планування, діяльності вчителів і учнів, ступеня забезпечення результату) на основі кваліметричних моделей						
			4. Створення інформаційної бази грантових конкурсів	0,25	0,07	K22	0,00	0	0,00	
				22. Наявність міжнародних проєктів для учнів старшої школи	0,09	K23				
				23. Наявність міжнародних проєктів для учнів середньої школи	0,08	K24				
				24. Наявність кабінету проектного менеджменту	0,09	K25				
				25. Наявність комп'ютерів у проектній діяльності	0,08	K26				
				26. Наявність комп'ютерного забезпечення робочої групи	0,08	K27				
				27. Наявність комп'ютера в адміністрації школи	0,07	K28				
				28. Наявність власної бази даних грантодавців	0,09	K29				
				29. Наявність банку даних про вже реалізовані програми міжнародної технічної допомоги	0,08	K30				
				30. Наявність банку даних про нові програми міжнародної технічної допомоги	0,08	K31				
				31. Наявність інформаційного кейсу про зміни у грантовій політиці	0,08	K32				
				32. Наявність інформації щодо моніторингу сайтів донорів	0,08	K33				
				33. Наявність портфелю даних про зарубіжні ресурси з фандрайзингу						

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО	0,50	46. Наявність у педагогів вищої освіти за спеціальністю «Проектний менеджмент» 47. Наявність у педагогів сертифікату «Керівник проектів і програм» 48. Наявність у педагогів сертифікату " Факультет проджект-менеджмента " 49. Наявність у педагогів сертифікату дистанційного курсу "Управління проектами" 50. Наявність у педагогів інших сертифікатів 51. У часті педагогів у конкурсі на кращу розробку міжнародної проектної заявки 52. Ступінь використання педагогами практичних умів в управлінні міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО 53. Ступінь використання програми Skure в управлінні міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО 54. Проведення педагогами методологічних семінарів на знання принципів і методів управління проектом 55. Ведення сайту, блогу у сфері проектного менеджменту 56. Передача компетенцій у сфері менеджменту й управління для роботи в проєктах 57. Створення якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО 58. Ефективність використання варіативної складової навчальних планів 59. Наявність введення за останні 3 роки нових навчальних дисциплін, факультативів та спецкурсів, що відповідають освітнім потребам школярів за напрямом «Проектний менеджмент» 60. Середньо вважений рівень професійної діяльності вчителів ЗЗСО у сфері проектного менеджменту	0,08 0,08 0,08 0,07 0,07 0,08 0,08 0,08 0,08 0,08 0,08 0,08 0,08 0,08 0,08 0,08 0,50 0,50 1,00	K46 K47 K48 K49 K50 K51 K52 K53 K54 K55 K56 K57 K58 K59 K60				
3. Якість здійснення освітнього процесу - P3	0,26	7. Рівень забезпечення змісту загальної середньої освіти 8. Рівень професійної діяльності вчителів	0,24 0,26					0	0,00	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		9. Рівень навчальної діяльності учнів	0,24		61. Якісний показник рівня навченості учнів	K61				
					62. Відсоток учнів, які мають навчальні досягнення на високому рівні	K62				
					63. Кількість учасників в міжнародних проєктах	K63				
					64. Кількість переможців у міжнародній проєктній діяльності в ЗЗСО	K64				
					65. Кількість учнів, які навчаються за кордоном, зокрема й дистанційно	K65				
					66. Наявність учнів, які отримують стипендію за результатами управління міжнародною проєктною діяльністю у ЗЗСО	K66				
		10. Рівень навчальних досягнень випускників	0,26		67. Якісний показник рівня навченості випускників	K67	0,00			
					68. Відсоток випускників, які здали ЗЗСО на 190-200 балів	K68				
					69. Відсоток випускників, які склали ЗЗСО на 170-189 балів	K69				
					70. Відсоток випускників, які здобули срібну та золоту медалі	K70				
	0,25	11. Рівень самовизначення випускників ЗЗСО	0,50		71. Кількість випускників школи, які працюють	K71	0,00	0	0,00	
4. Якість результатів надання освітніх послуг: - Р4					72. Кількість випускників школи, які продовжують навчання у ЗВО України	K72				
					73. Кількість випускників школи, які не навчаються і не працюють	K73				
					74. Кількість випускників, які навчаються за кордоном	K74				
		12. Рівень розкриття адаптаційних можливостей учнів	0,50		75. Ступінь впливу ЗЗСО на адаптацію випускників у ринкових умовах	K75	0,00	0	0,00	
					76. Прогнозування корекційних впливів для зміни ситуації на користь зменшення невизначеності випускників ЗЗСО	K76				
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00		1,00				0,00	0	0,00	

У перших колонках таблиці 3.13 перелічуються параметри та фактори, які визначають зміст якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю, у другій – вагомість (m) параметрів, яка визначена експертами. У п'ятій колонці таблиці сформульовано критерії, які в сукупності визначають зміст відповідних параметрів, а в шостій – їх вагомість, визначені експертами. У наступній колонці наводяться символи K_j , якими в розрахункових формулах позначаються коефіцієнти відповідності визначених параметрів управління міжнародними проектами зазначеним критеріям. Нарешті, у останніх колонках наводяться оцінки векторів у частках одиниці – v_k , які отримуються в результаті додавання відносних значень коефіцієнтів відповідності всіх критеріїв у межах параметра. У даній кваліметричній моделі за коефіцієнт відповідності якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю відповідному параметру береться його вагомість, визначена експертами. Так само коефіцієнт K_j також визначається як вагомість відповідного критерію.

Для кожної ЕГ та КГ ЗЗСО, залучених до експерименту, визначались відносні коефіцієнти відповідності шляхом множення отриманих оцінок на встановлену в моделі вагомість v_k відповідного критерію. Середнє арифметичне одержаних у такий спосіб коефіцієнтів відповідності для ЕГ та КГ ЗЗСО, залучених до експерименту, і приймалось за відносний коефіцієнт відповідності v_k даному критерію всієї експериментальної групи в цілому. Рівень відповідності результатів упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною у ЕГ та КГ відповідному фактору визначався за формулою 3.2:

$$\Phi_k = m_k \sum_{i=1}^n K_{ki} V_{ki} = m_k (K_{k1} V_{k1} + K_{k2} V_{k2} + \dots + K_{kn} V_{kn}), k = 1, 2, \dots, m \quad (3.2)$$

де k – номер фактору, m_k – вагомість цього фактору, i – номер відповідного критерію, K_{ki} – вагомість цього критерію V_{ki} – відносний коефіцієнт відповідності ЕГ та КГ даним критеріям, m – кількість факторів.

Суму рівнів відповідності всім вказаним параметрам кваліметричної моделі ефективності управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО визначаємо за формулою 3.3:

$$P = \Phi_1 + \Phi_2 + \dots + \Phi_m \quad (3.3)$$

За підсумками визначення ефективності управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО можна визначити рівень, підставивши отриманий результат у вираз, якщо:

$0 \leq P_{\text{заг.}} \leq 0,5$, то рівень ефективності управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО визначається як *низький*.

$0,5 < P_{\text{заг.}} \leq 0,75$, то рівень ефективності управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО визначається як *достатній*.

$0,75 < P_{\text{заг.}} \leq 1$, то рівень ефективності управління якістю надання освітніх послуг на основі міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО визначається як *високий*.

Обрахунки після кожного виміру проводилися за допомогою редактора Excel у кожній школі та для кожної із експериментальних і контрольних груп, їх результати узагальнено у вигляді таблиць та діаграм. Редактор Excel надає можливість отримувати результати за параметрами, факторами кожного параметра і критеріями кожного фактору. На підставі отриманих результатів, ретельно проаналізувавши всі дані, визначаємо вагомість параметрів якості надання освітніх послуг ЗЗСО, за результатами розвитку яких удосконалено управління міжнародною проєктною діяльністю. Узагальнені підсумки експерименту наводяться у підсумковій таблиці 3.14.

На основі отриманих результатів (табл. 3.14) було зроблено висновки:

показники загальної оцінки параметрів за кваліметричною моделлю якості надання освітніх послуг в ЗЗСО на основі впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю у ЕГ є вищими, ніж у КГ. В обчисленні середньої арифметичної оцінки в частках одиниці визначено, що в ЕГ вона становить 0,867, а у КГ – 0,637, що на 23% менше від показників в ЕГ.

Таблиця 3.14

Оцінка параметрів за кваліметричною моделлю якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю

Параметри – Р	ЕГ ЗЗСО						КГ ЗЗСО					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1. Якість управління ЗЗСО на основі міжнародної проектною діяльністю в ЗЗСО. Р-1	0,25	0,19	0,21	0,24	0,25	0,21	0,17	0,14	0,21	0,19	0,18	0,15
2. Якість науково-методичного забезпечення управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО Р-2	0,24	0,25	0,18	0,23	0,23	0,24	0,16	0,11	0,19	0,16	0,16	0,17
3. Якість здійснення освітнього процесу Р-3	0,21	0,18	0,24	0,17	0,22	0,25	0,17	0,14	0,17	0,17	0,12	0,17
4. Якість результатів надання освітніх послуг Р-4	0,16	0,22	0,17	0,24	0,19	0,23	0,16	0,12	0,18	0,13	0,18	0,12
Загальна оцінка в частках одиниці	0,86	0,84	0,8	0,88	0,89	0,93	0,66	0,51	0,75	0,65	0,64	0,61

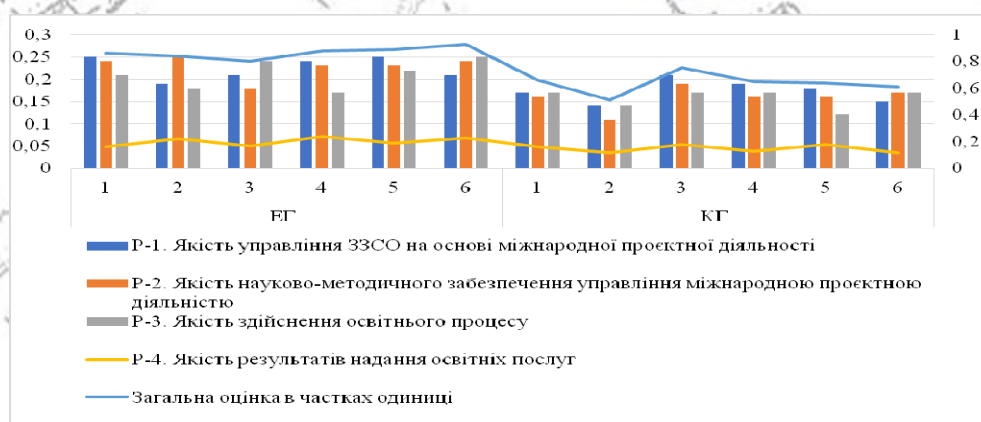


Рис. 3.16 Динаміка оцінки параметрів за кваліметричною моделлю якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю

Аналізуючи кожен параметр у загальному вигляді (рис. 3.16), визначаємо, що середній арифметичний показник параметра «Якість управління ЗЗСО на основі міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО (P-1)» в ЕГ ЗЗСО становить 0,225, а у КГ – 0,173, тобто на 5% менше від експериментальних. Ця різниця показує, що значна кількість керівників ЗЗСО не усвідомлює необхідності управління закладом освіти на основі міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО, а також не має знань щодо процесу її створення.

Середній показник параметра «Якість науково-методичного забезпечення управління міжнародною проєктною діяльністю у ЗЗСО (P-2)» в ЕГ становив 0,228, а у КГ – лише 0,158, тобто на 7% менше. Отже, упровадження управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО ЕГ безпосередньо впливає і на зміну науково-методичного забезпечення освітнього процесу. Саме цей параметр оцінює якісні зміни у професійному зростанні педагогів, що відбувається завдяки впровадженню проєктного менеджменту у освітній процес.

Середній арифметичний показник параметра «Якість здійснення освітнього процесу (P-3)» в ЕГ склав 0,212, а в КГ становив 0,157, а параметра «Якість результатів надання освітніх послуг (P-4)» в ЕГ закладах освіти становив 0,202, а у контрольних – 0,148 (на 15% менше від ЕГ ЗЗСО).

Отже, результативність навчальних досягнень учнів в ЕГ закладах освіти, де в управління закладом введено організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, зросла. Цей показник підтверджується також перевіркою електронних журналів, які ведуться в ЕГ закладах освіти, паперових журналів у КГ ЗЗСО та результатами моніторингу відділу освіти щодо викладання навчальних предметів.

Результати експериментального дослідження свідчать, що запропонований механізм управління якістю надання освітніх послуг сприяє

підвищенню педагогічної майстерності вчителів та якості навчання учнів. Розроблена модель управління закладом освіти на основі організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО спрямована на забезпечення становлення особистості випускника, який володіє комплексом сформованих компетентностей, необхідних для успішної інтеграції в сучасне суспільство. Комплекс заходів, які проводяться у процесі впровадження міжнародної проектною діяльністю в управління якістю навчання на кожному етапі обов'язково передбачають спрямованість до учня, забезпечення для нього оптимального рівня організації освітнього процесу, надання можливості вільного доступу до навчальних ресурсів тощо.

Матеріали, які створюються під час впровадження зазначених організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю, використовуються в ЗЗСО району під час проведення круглих столів, конференцій, веб-конференцій, педагогічних нарад, батьківських зборів тощо.

У ході експериментальної перевірки переконалися, що впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО забезпечує досягнення таких цілей, як:

- залучення до управлінської діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу;
- забезпечення наповненості управлінської діяльності конкретним змістом, визначення ролі й завдань кожного суб'єкта управлінської моделі;
- підпорядкування діяльності всіх рівнів управління для забезпечення успіху та позитивних результатів на функціональному і результативному рівнях;
- вивільнення часу директора і вчителів для діяльності, спрямованої на підвищення якості освіти засобами управління міжнародними проектами в умовах ЗЗСО.

3.3. Шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти

Використання проєктних технологій у ЗЗСО формує освітній простір для творчості учнів і вчителів, самостійного отримання знань та дозволяє максимально врахувати особистісно-орієнтований підхід у навчанні. Участь закладу освіти у міжнародних проєктах дає можливість закладу не лише йти в ногу з часом, а й випереджати його, вводити інновації та бути конкурентоспроможними.

Управління розвитком закладу освіти можна визначити як головний вектор здійснюваної управлінської діяльності, в якій за допомогою міжнародних проєктів вирішуються завдання планування, організації, керівництва та контролю процесів розробки і освоєння нововведень, забезпечується організованість проєктної діяльності, що сприяє підвищенню якості освіти.

Шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю визначають подальший розвиток освітньої інституції та утвердження позитивного іміджу закладу освіти.

Схарактеризуємо основні шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО:

1. Успішне виконання проєктних дій багато у чому залежить від професійної компетентності команди управління проєктом, їх здатності управляти. Так, реалістично поставлені цілі будуть досягнуті за умови отримання якісних проміжних результатів проєктної діяльності. Творчий підхід та наполегливість також сприяють успішному завершенню проєкту.

2. У ході проведення дисертаційного дослідження дійшли висновку, що запровадження у практичну діяльність *моделі управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО за певних організаційно-педагогічних умов*, забезпечить зміщення акцентів в усіх напрямках освітньої діяльності (від

управлінської до психолого-педагогічної) на індивідуально-особистісні, людино- і дитиноцентричні, загальнокультурні засади, орієнтацію на інноваційні освітні технології, підтвердить новизну, сучасність та інноваційність закладу освіти.

3. Динамічний характер міжнародної проектної діяльності у ЗЗСО означає, що досягнутий рівень в певний період діяльності (розвитку) ЗЗСО не є статичним і не може розглядатися як довгострокова характеристика ринкової позиції. Партнерами закладу освіти можуть стати: представники іноземних держав, університети чи освітні заклади, зарубіжні компанії, міжнародні організації та асоціації. Додатково можливе залучення інших українських ЗЗСО, як учасників проекту. Це означає, що участь закладу освіти у міжнародних проектах повинна відповідати критеріям безперервності й інноваційності, адже тільки за цих умов можна не лише досягти бажаного рівня реалізації проекту та розвитку школи, але й закріпити високі позиції на ринку освітніх послуг.

4. Управління міжнародними проектами є процесом цілеспрямованих змін, що відбуваються за заздалегідь визначеними параметрами (цілі, завдання, терміни, людські та фінансові ресурси), тому одночасно необхідна відповідність критеріям та послідовність впровадження таких змін. У ході проведення дисертаційного дослідження ми дійшли висновку, що високих та якісних результатів в процесі впровадження міжнародної проектної діяльності у ЗЗСО буде досягнуто за умови поетапної реалізації моделі управління міжнародними проектами.

5. Дотримання етапів проектної діяльності є складовою ситуації успіху управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Теоретично-методичний етап включає :

– теоретичні дослідження з питань впровадження міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО, спрямовані на пошук принципово нових ідей, шляхів і методів роботи над шкільними проектами;

- критичний аналіз вивчення своїх можливостей щодо сучасного рівня розвитку закладу освіти;
- вивчення досвіду ЗЗСО в освітній процес яких впроваджено міжнародну проектну діяльність;
- огляд соціальних мереж в процесі пошуку потрібного проекту, фондів, програм, сайтів, освітніх фінансових можливості, представництва посольств іноземних держав, закладів освіти- міжнародних партнерів.

Організаційно-підготовчий етап, включає необхідність дати відповідь на питання щодо доцільності впровадження міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО. Визначення мети проекту у сенсі існуючого статусу ЗЗСО та ставлення до нього усіх учасників освітнього процесу є визначальною позицією роботи над проектом. Впровадження змін буде успішним коли є відповіді на такі запитання:

- Яка мета ЗЗСО щодо участі у міжнародних проектах?
- Які зміни очікуються в результаті впровадження?
- Чи буде дана система кращою за систему яка використовується в ЗО?
- Чи готові учасники освітнього процесу до змін?
- Чи виправдовує участь у міжнародних проектах у сенсі витрат часу та зусиль учасників проекту ?
- Хто повинен увійти до складу команди по реалізації проекту?
- Який досвід та багаж знань має кожен учасник команди?
- Хто є лідером серед учасників майбутньої проектної команди?

На даному етапі відбувається усвідомлення змісту проекту відповідно до місії та візії закладу освіти.

Практичний етап включає процес реалізації проекту. Для ефективного входження до проекту та досягнення максимального результату, необхідна чітка організація управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, яка може бути сформульована наступним чином:

- формування системи управління закладом освіти на засадах інноваційності, конкурентоспроможності та кращих світових практик організації проектної діяльності на основі цінностей демократичного суспільства;
- формування проектної культури: потреби у проектній діяльності, проектного світогляду та мислення, культури праці, економічної грамотності;
- практична підготовка до проектної діяльності: проектні знання, вміння, навички, досвід проектної діяльності; постановка цілей, визначення мети, мотивація співробітників закладу освіти та їхнє широке залучення до планування та реалізації перетворень;
- формування проектної компетентності керівника: вміння планувати, проводити рефлексію, орієнтуватися в ситуації та прогнозувати її; здатність до цілепокладання, оцінювання своєї діяльності, прийняття рішень, самоконтролю та корекції власних дій;
- ефективний контроль з боку психологічної служби за настроями, змінами, станом та гармонією в колективі.

Реалізація практичного етапу складається з ініціативи, підготовки проектного завдання і управління інтеграцією проекту. На початковому етапі визначається мета і задачі проекту, а потім вступає в силу алгоритм реалізації міжнародного проекту:

- розрахунок об'ємно-вартісних показників, фінансових, технічних, тимчасових та інших обмежень, що визначаються на підставі проектно-кошторисної документації, ділового листування, протоколів нарад, зустрічей з автором і аудиторією проекту;
- планування проекту, яке починається зі складання графіку виконання робіт. У нього входить графік просування робіт з даними про види робіт і їх тривалість. У графіку відображаються попередні і наступні кроки, виконавці і відповідальні, а також всі необхідні ресурси, спосіб і терміни. При такій деталізації і щотижневому звіті про закінчені роботи ми маємо

об'єктивну інформацію про стан проєкту в цілому. На етапі планування повинні бути обумовлені можливі ризики, розроблені попереджувальні та коригувальні дії;

– остаточне затвердження плану і графіка, структури проєкту, визначені повноваження, обов'язки та відповідальність сторін. Затвердження термінів, формату і способу надання звітності та інформації за проєктом. Також необхідно підготувати Статут проєкту і провести його презентацію для засновників закладу освіти;

– управління і контроль, що включає координацію дій людей, взаємодію із учасниками у вирішенні ключових питань. Щоденний контроль плану-графіку, виявлення і усунення проблем допомагають у разі неможливості виконати роботу згідно з планом здійснити його коригування. На цьому етапі важливим є створення єдиного інформаційного поля і своєчасна подача інформації усіма учасниками проєкту. Обов'язковим для проєктного управління є облік виконаних робіт, визначення початку і закінчення, впорядкування документації, фіксація результатів робіт та збір інформації про хід їх виконання. Всі ці дані покладаються в основу підсумкового звіту за проєктом.

Завершення проєкту містить узагальнення результатів, виконання всіх робіт по проєкту, завершення заходів та проведення відповідних розрахунків. Керівник проєкту аналізує накопичену інформацію і складає підсумковий звіт по проєкту. Звіт включає в себе, крім перерахованого вище, оцінку діяльності команди і партнерів проєкту, рекомендації, засвоєні уроки. Проходить презентація для зацікавлених осіб, створюється архів, в який входять протоколи нарад, звіти про хід виконання робіт, звіти про виконання етапів проєктної діяльності, накази, розпорядження, проєктна документація, архіви листування. Ця інформація необхідна для формування бази даних, на підставі якої відбувається в подальшому прогнозування нових проєктів.

Узагальнюючий етап, метою якого є створення власного досвіду щодо

міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО включає:

- вихідне діагностування з використанням діагностичного апарату, визначеного у ході підготовчого етапу;
- аналіз результатів моніторингу окремих напрямів проектної діяльності, що здійснювався керівником ЗЗСО;
- обробка, аналіз, узагальнення вихідного діагностування та моніторингу;
- порівняння результатів вхідних і завершальних досліджень;
- визначення ступеня впливу міжнародних проектів на стан організації освітнього процесу та рівня ефективності застосування створених проектів;
- визначення ступеня відповідності отриманих результатів прогнозованим;
- аналіз стану виконання завдань і досягнення цілей проведеної роботи;
- визначення позитивних і негативних факторів, що вплинули на результати роботи;
- визначення шляхів подолання негативних факторів та підсилення позитивних;
- визначення пріоритетних напрямів діяльності, спрямованої на оптимізацію освітнього процесу та вдосконалення міжнародної проектної діяльності ЗО;
- прийняття управлінського рішення;
- проведення діагностико-констатуючих процедур з урахуванням визначених пріоритетних напрямів діяльності.

Важливим аспектом є те, що реалізація міжнародної проектної діяльності закладу загальної середньої освіти повинна забезпечуватися на засадах ефективної взаємодії усіх учасників освітнього процесу.

Необхідність покращення управління проектною діяльністю як на регіональному рівні, так і на рівні конкретних об'єктів у напрямі активного впровадження міжнародних стандартів проектного менеджменту сприяє формуванню проектної культури керівника ЗЗСО. Сформованість проектної культури стає необхідною умовою успішної діяльності керівника закладу освіти, оскільки дає змогу знайти оптимальне сполучення проектних цілей і результатів за рахунок ефективного використання всіх структурних елементів проекту.

Сучасний етап реформування галузі загальної середньої освіти вимагає від керівників ЗЗСО, як уже зазначалося раніше, вміння адекватно, оперативно й гнучко реагувати на виклики змін у зовнішньому та внутрішньому освітньому середовищі.

З огляду на особливості міжнародних проектів, способів та засобів їх побудови, залучення ресурсів для реалізації цих проектів і механізмів управління ними, *процес упровадження міжнародної проектної діяльності у ЗЗСО є складним і динамічним.*

Успіх управління проектною діяльністю в ЗЗСО, послідовне й систематичне вирішення проблем, пов'язаних з особливостями здійснення освітнього процесу в конкретному закладі освіти, унікальністю існуючого типу і стану його проектної діяльності безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності, психологічної готовності, бажання та вміння керівника створити команду однодумців, забезпечити належні організаційно-педагогічні умови, вмотивувати і надихнути працівників на нові досягнення, які стануть фундаментом прогресивного розвитку ЗО та переведенням його проектів на рівень міжнародних.

Враховуючи результати дисертаційного дослідження, а саме результати опитування керівників ЗЗСО, розроблено методичні рекомендації для забезпечення ефективності реалізації проектів:

1. У процесі управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО важливою є необхідність створення проектного середовища за допомогою залучення всіх учасників освітнього процесу до проектної діяльності вибір методичної проблеми закладу освіти, що спонукає до створення річного плану роботи школи на основі проектної діяльності.

2. Формування проектної компетентності учасників проекту є неодмінною складовою успішної проектної діяльності. Сутністю проектної компетентності учнів є здатність самостійно мислити, здобувати і застосовувати знання, розмірковувати у процесі прийняття відповідальних рішень, чітко планувати дії, ефективно співпрацювати в різних за компонентним складом групах, бути відкритими для нових контактів і культурних зв'язків.

3. Саме робота над проектом дозволяє вибудувати педагогіку взаємодії, разом із проектною командою постійно переживати натхнення й задоволення від творчості, перетворювати освітній процес у результативну творчу роботу. Виходячи з цього, учителю необхідно забезпечити кожному учневі умови для самостійної, творчої предметно-перетворювальної діяльності, для включення його у освітній процес не лише під час урочної, а й позаурочної діяльності. Для цього сам педагог, перш за все, має бути підготовлений до роботи над проектами. Особистість учня формується в процесі активної взаємодії з природним, предметним і соціокультурним оточенням. Освітній процес, який орієнтований на особистість учня і враховує його індивідуальні особливості та здібності, передбачає, що:

- проектний процес побудований на принципах дитиноцентризму, в центрі уваги знаходиться учень, його пізнавальна і творча діяльність;
- успіх учнів залежить від вмотивованості до проектної діяльності, фізичного та психічного здоров'я, прогнозування успішного результату;
- якість освіти як сукупність показників, що розкривають різнопланові аспекти діяльності ЗЗСО залежить від змісту освіти, форм і

методів навчання, матеріально-технічної бази, кадрового складу, атмосфери у закладі та наявності міжнародних проєктів.

4. Формування проєктної компетентності ґрунтується на принципах: гуманізму, демократизму, системності, інноваційності, інтеграції науки в освітні процеси, випереджального розвитку, відкритості освіти, особистісного цілепокладання учня, вибору індивідуальної освітньої траєкторії та продуктивності навчання. Формуванню проєктної компетентності учасників міжнародних проєктів сприяє :

- створення організаційно-педагогічних умов для формування багатоваріантної, різнорівневої, особистісно зорієнтованої, відкритої системи освіти в школі;
- курс на особистісно-орієнтоване навчання та виховання учнів, що актуалізує ідеї гуманістичної парадигми освіти, головною метою якої є забезпечення цілеспрямованого систематичного розвитку особистості з інноваційним типом мислення, поведінки та культури захисту її прав;
- повна інформатизація освітнього процесу у школі;
- внесення якісних змін у зміст підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Формування проєктної компетентності учителя є інтеграційна професійно-особистісна якість, заснована на проєктних знаннях, особистісному досвіді проєктної діяльності і ціннісних орієнтаціях вчителя, розвиток якого є вираженням інноваційного характеру професійної компетентності педагога, що забезпечує творчий стиль діяльності. Компонентами проєктної компетентності вчителя є структурний і функціонально-процесуальний, що забезпечують відповідність цілям і змісту навчання. До складу структурного компонента проєктної компетентності входять наступні елементи: когнітивний, культурологічний, технологічний, комунікативний, рефлексивний, інноваційний. Функціонально-процесуальний компонент проєктної компетентності може бути

представлений особистісним, мотиваційним, інтерактивним, нормативним і оцінним елементами. Рівень проектної компетентності вчителя визначає якість проектної діяльності та проектування. Проектна діяльність є основою розвитку проектної компетентності.

При формуванні проектної компетентності особливу роль відіграє набір особистісних якостей педагога: ініціативність, відповідальність, комунікативність, толерантність, інноваційність, вміння аналізувати зібрану інформацію, вміння критично осмислювати поточну діяльність, внутрішній такт і інтуїція.

5. У зв'язку з тим, що формування проектної компетентності відбувається на початковому етапі реалізації міжнародного проекту, коли ЗЗСО ще не має власних методик та практик, інститутам післядипломної освіти необхідно:

- вводити спецкурси з педагогічного спілкування і майстерності, в процесі яких треба використати вправи, спрямовані на розвиток проектної компетентності управлінців та вчителів;
- включати в структуру занять із вчителями такий компонент інтелектуальної діяльності і важливу частину інтелектуальної культури особистості, як рефлексія, що сприяє професійному та особистісному зростанню педагога;
- розробляти і складати програми, спрямовані на розвиток і підвищення рівня проектної компетентності вчителів;
- включати в процес навчання педагогів заняття з розвитку навичок емоційної саморегуляції та вчити активному слуханню;
- розробити тренінгові заняття для навчання розмовляти на зрозумілій мові співрозмовника. Між усіма учасниками комунікації має бути досягнута згода в розумінні термінології, трактуванні ключових понять. Дотримання цього правила дає гарантію того, що усі спілкуватимуться "на одній мові". Необхідно створити умови для отримання усіма учасниками комунікації

зворотного зв'язку. Це допомагає зрозуміти, наскільки правильно була засвоєна інформація її одержувачем.

6. Проектна компетентність директора, як керівника проекту, може бути сформована в процесі проектної діяльності та відображає:

- вміння планувати діяльність;
- високий рівень професійної підготовки;
- наявність досвіду інноваційної діяльності;
- високий рівень розвитку інтеграційної якості;
- вміння проводити рефлексію;
- вміння орієнтуватися в ситуації, що створилася;
- вміння прогнозувати ситуацію та розвиток проекту;
- здатність до цілепокладання;
- здатність до оцінювання своєї діяльності;
- здатність приймати рішення;
- вміння здійснювати самоконтроль;
- вміння проводити корекцію своїх дій.

7. Повертаючись до непересічної ролі керівника в управлінні міжнародними проектами ЗЗСО, підвищенні ефективності цього процесу, головне місце посідає його управлінська та проектна компетентність, ентузіазм, вміння повести за собою колектив, що є надійним орієнтиром запровадження змін. Проектною компетентністю керівника, на наше переконання є, інтеграційна професійно-особистісна якість, заснована на проектних знаннях, особистісному досвіді проектної діяльності і ціннісних орієнтаціях проектної команди, удосконалення діяльності якого є виразом інноваційного характеру професійної компетентності педагога, що забезпечує творчий стиль його діяльності. Саме тому керівник, має володіти методиками самодіагностики, самоосвіти, самовдосконалення, що дозволяє вибудувати індивідуальну траєкторію професійного зростання, забезпечує його авторитет і лідерство в колективі.

Проектна компетентність забезпечує вміння: планувати діяльність, проводити рефлексію, орієнтуватися в ситуації, що створилася, прогнозувати ситуацію, оцінювати свою діяльність, приймати рішення здійснювати самоконтроль, проводити корекцію своїх дій.

8. Ефективне запровадження директором школи в управлінську діяльність створеної моделі управління розвитком міжнародними проектами в ЗЗСО стане можливим, за умови виконання ним наступних кроків:

- підвищення власного науково-теоретичного рівня з питань запровадження та управління міжнародними проектами закладу освіти, шляхом самоосвіти;

- розвиток власної системи запровадження міжнародної проектної діяльності шляхом систематичної участі в науково-практичних конференціях і семінарах, тренінгах, круглих столах, педагогічних проєктах і експериментальній діяльності;

- виявлення професійної активності у всіх сферах діяльності: управлінській, науково-методичній, фінансово-господарській, навчально-виховній, громадській, власній освітній (курсове підвищення кваліфікації, наукові дослідження, авторські статті та наукові праці);

- переорієнтація управлінського мислення на організаційні цінності та пріоритети з огляду на входження освітньої галузі в активні ринкові відносини;

- вироблення індивідуального стилю керівництва, який позитивно сприймається більшістю членів педагогічного колективу та інших учасників освітнього процесу;

- створення команди однодумців, здатних до дієвого партнерства, єдності, творчості на шляху розвитку міжнародної проектної діяльності ЗЗСО;

- демократизація управління, розвиток державно-громадської системи управління через доцільне й виправдане делегування повноважень з

урахуванням творчого, професійного, особистісного потенціалу педагогічних працівників;

- створення й розвиток інноваційного освітнього середовища;
- використання інтерактивних форм, методів і засобів управлінської діяльності;
- моделювання управлінських процесів;
- здійснення рефлексивного управління;
- створення інформаційного простору та налагодження комунікаційної системи з метою забезпечення реалізації місії організації, досягнення мети і цілей освітньої діяльності, досягнення максимально позитивного результату в процесі управління міжнародною проектною діяльністю;
- підвищення науково-теоретичної підготовки та методологічної культури кожного управлінця шляхом самоосвіти; відвідування майстер-класів, вебінарів, тренінгів, районних та обласних педстудій та організація методичних семінарів, лекцій, занять-консультацій з питань управління проектною діяльністю в ЗЗСО;
- удосконалення професійної управлінської майстерності шляхом участі в інтерактивних науково-методичних заходах та проєктах різного рівня;
- удосконалення знань командотворення через підвищення самоорганізації, дисципліни, корпоративної культури, тайм - менеджменту.

Міжнародна проєктна діяльність передбачає взаємодію між адміністрацією закладу, учительським й учнівським колективами, батьківською громадськістю та місцевою громадою.

Сформовані й закріплені традиції і норми управлінської взаємодії, моделі поведінки, ділового спілкування й стилю керівництва складають у працівників закладу позитивний образ управлінської команди та виступають стабілізуючим фактором існування даної організації.

10. Вивчення мови країн з якими реалізуються довгострокові проекти є обов'язковим. Так наприклад, у Таращанському академічному ліцеї «Ерудит» здійснюється довготривалий міжнародний проєкт з Західнопоморським воеводством республіки Польщі, тому постало питання вивчення польської мови у ліцеї. Щоб забезпечити потреби закладу та запити батьків, чотири вчителі ліцею здобули другу вищу освіту вчителя польської мови за магістерським курсом та двоє з них вже пройшли сертифікаційний іспит з польської мови рівня С1. Одночасно вивчення у школі іспанської мови сприяло участі у проєкті іспанської діаспори «Об'єднані Україною», завдяки якому у закладі працює керівник танцювального гуртка і проводить тренування іспанською мовою. Час від часу у ліцеї працюють волонтери – носії англійської мови і проводять з учнями уроки та організують дозвілля.

11. Важливим аспектом щодо удосконалення педагогічного менеджменту шляхом запровадження прогресивних ідей теорії внутрішкільного управління, а також гуманістичних традицій світової і вітчизняної педагогічної думки; удосконалення умінь спрямувати науково-методичну роботу з педагогічними працівниками на підвищення їх професійного зростання; сприяння побудові кожним учасником освітнього процесу індивідуального маршруту розвитку в рамках реалізації проєкту, що дає можливість бути кожному самодостатнім, планувати результат; наявність розробленої системи моніторингу проєктної діяльності, орієнтованої на фіксацію змін; науковий та науково-методичний супровід освітнього процесу (в т.ч. шляхом створення науково-методичної й інформаційної бази даних); активізація використання різнопланових ресурсів у процесі організації проєктної діяльності.

12. Використання методичних рекомендацій дозволить активізувати міжнародну проєктну діяльність у ЗЗСО, сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності шкіл України на ринку освітніх послуг. Здійснення *практичного етапу*, що розпочинається з навчання учасників міжнародної

проектної діяльності у ЗЗСО має спиратися на людський потенціал та орієнтувати діяльність школи на запити споживачів, а також забезпечувати гнучке регулювання і своєчасність змін у закладі освіти, що в цілому дозволяє йому досягати високого рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

13. Розроблена модель управління міжнародною проектною діяльністю складається із п'яти взаємопов'язаних модулів. *Зміст мотиваційно-цільового модуля* включає проведення наступних процедур:

- визначення сфери інтересів у проведенні вхідного діагностування (професійні якості управлінців і педагогічних працівників; тип, рівень, стан використання проектних технологій);
- визначення цільової групи діагностичного дослідження;
- вибір відповідного діагностичного інструментарію;
- проведення діагностики з визначеного аспекту;
- обробка отриманих результатів діагностики, обчислення, виведення середньостатистичних тенденцій досліджуваного явища учасниками проекту;
- обговорення узагальнених результатів діагностики, визначення ступеня їх вірогідності у процесі проектної діяльності ;
- визначення напрямів опрацювання концептуальних засад, науково-теоретичної і нормативно-правової бази, пов'язаних з напрямом проекту.

Результатом наповнюваності *змістового модуля є*:

- ознайомлення з концептуальними засадами управління міжнародною проектною діяльністю;
- опрацювання науково-теоретичних основ управління розвитком міжнародної проектної діяльності: наукові підходи, принципи, базові закономірності, стратегічні альтернативи;
- визначення місії закладу освіти, основоположних установок і принципів щодо організації проектів;

- визначення стратегічної мети ЗЗСО – стану, якого він прагне досягти і який характеризується сукупністю певних об'єктивних параметрів, чіткою метою організації проєктної діяльності, що орієнтує заклад освіти на розвиток позитивного іміджу в соціумі;
- формування системи цінностей, що покликані забезпечити інтеграцію організації проєктної діяльності: соціальна відповідальність, загальнолюдські моральні цінності, особистість, інноваційність, удосконалення, результативність, ефективність, імідж;
- визначення цілей ЗО – результатів, на досягнення яких спрямована проєктна діяльність та терміни реалізації проєктів;
- формулювання конкретних завдань щодо досягнення визначених цілей, доведення їх до безпосередніх виконавців у процесі роботи над проєктом;
- проведення циклу заходів, спрямованих на підвищення когнітивного потенціалу проєктної команди;
- створення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО;
- формування дієвого мотиваційного механізму щодо впровадження міжнародної проєктної діяльності.

Діяльнісний підхід спрямований на залучення учасників освітнього процесу до практики проєктування й моделювання окремих напрямів освітнього, у тому числі й управлінського, процесу відповідно до сутності *технологічного модуля*, включає:

- відпрацювання алгоритму проєктної діяльності;
- визначення критеріїв ефективності створюваних проєктів, моделей, технологій;
- практичне запровадження в освітню діяльність ЗЗСО розроблених проєктів, моделей, технологій;

– використання інтерактивних методів, форм і засобів проєктної діяльності для оптимізації освітнього процесу.

14. У свою чергу, міжнародна проєктна діяльність, впливає на конкурентоспроможність ЗЗСО, на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення творчого потенціалу та результатів освітньої діяльності як кожного вчителя, так і педагогічного колективу в цілому.

Ці процеси залежать у значній мірі від індивідуальних особливостей характеру та темпераменту, рівня професійної підготовки та управлінської компетентності, здатності кожного члена управлінської команди до нестандартного вирішення проблем в організації освітнього процесу. Урахування особистісних якостей кожного зумовлює управлінські дії керівника, що спрямовані на створення дієвої управлінської команди однодумців щодо впровадження міжнародної проєктної діяльності.

Наявність міжнародних партнерів та проєктів в закладі загальної середньої освіти свідчить про наукові підходи, щодо її орієнтації на довготривалу перспективу розвитку та на результативну співпрацю всіх учасників освітнього процесу.

15. Враховуючи інноваційні підходи у практиці проєктної діяльності, необхідно розглядати управління освітніми проєктами, як розробку ідеальної моделі системи управління, де сконцентровані її пріоритетні напрями. На користь такого підходу свідчать переваги, що практично задекларували свої можливості, а саме: мобільність реагування на зміни навколишнього середовища; концентрація зусиль професійно активних фахівців різних галузей наукового та практичного знання для досягнення оптимальних результатів у пріоритетних напрямках; підвищення рівня особистої відповідальності кожного члена тимчасового колективу за досягненні результату; залучення і розподіл матеріально-технічних та фінансових ресурсів безпосередньо у процесі реалізації окремого проєкту.

Однак, така цілісність у розробці та організації процесу управління освітніми проектами можлива лише за умов злагодженої організації всіх ланок системи управління, зведення до мінімуму імпровізаційних моментів, наявності даних щодо аналізу існуючого стану соціально-педагогічної проблеми, володіння новітніми технологіями управління, що відповідають специфічним вимогам проекту. Важливою також є відповідна підготовка керівників проектів та спеціалістів, здатних забезпечити оптимальний рівень досягнень. Окрім того, має значення інформаційна забезпеченість учасників проектної діяльності, створення системи заходів для поширення практики проектної організації освітнього середовища.

15. Підсумовуючи та аналізуючи результати проведеного дослідження, вважаємо за доцільне позиціонувати поради керівникам закладів освіти, яких цікавить впровадження міжнародної проектної діяльності у ЗЗСО:

- Керівник є не тільки генератором ідей, а й провідним організатором їх практичного впровадження в ЗЗСО.
- Основою проектної групи є створена потужна команда однодумців.
- Високі результати досягаються засобами залучення до реалізації міжнародних проектів та впровадження інноваційних ідей, справжніх професіоналів, працівників, які мають авторитет і довіру в колективі, ентузіастів нової справи, лідерів освітніх змін.
- Чітко сформульована мета визначає конкретний кінцевий результат.
- Розроблений оптимальний алгоритм запровадження інноваційних змін допоможе правильно розставити пріоритети.
- Систематичне відстеження етапів запроваджених проектів дасть можливість гнучко реагувати на ситуації, що склалися на даний час.
- Постійна управлінська підтримка ініціативи та мотивація учасників проектної групи до творчої праці.
- Ухвалення аргументованих управлінських рішень.

Якісне забезпечення процесу формування проєктної компетентності всіх учасників освітнього процесу відбувається за рахунок реалізації трьох складників: організаційно-педагогічного; навчально-методичного та технологічного.

При цьому організаційно-педагогічна складова передбачає створення комфортного освітнього середовища; оптимізацію самоосвітньої діяльності; інтерактивні форми організації навчання; участь у соціальних проєктах; організацію тьюторської служби.

Навчально-методична складова включає розробку проєкту; структурування навчальних програм; розроблення науково-методичних комплексів; підготовку методичних рекомендацій.

Технологічне забезпечення реалізується шляхом відбору та використання тих технологій навчання, що забезпечують ефективне формування та розвиток проєктної компетентності учнів.

Таким чином, використаний з різних джерел, критично проаналізований та систематизований у процесі дослідження фактичний матеріал, зроблені на його основі оцінки і висновки дають нам можливість переконатися, що практичне запровадження моделі управління міжнародною проєктною діяльністю ЗЗСО – динамічний, складний і довготривалий процес, який потребує ретельної підготовки, глибокого і різностороннього аналізу існуючого стану життєдіяльності закладу освіти, зовнішніх і внутрішніх факторів, які істотно впливають на нього, ухвалення виважених управлінських рішень та включає в себе: ініціювання, планування, виконання, моніторинг, контроль та якісне завершення. Позиціоновані методичні рекомендації щодо удосконалення управління міжнародною проєктною діяльністю ЗЗСО в управлінській практиці керівників закладів освіти дозволять бути конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг.

Висновки до третього розділу

У процесі виконаного педагогічного дослідження протягом 2019–2020 років проводився експеримент, здійснювалась апробація моделі організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

За цей час, позиціоновано організацію проведення експерименту; здійснено експериментальну перевірку ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО; визначено шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти.

Основними завданнями експериментальної роботи щодо перевірки ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО визначено наступні:

1. Здійснити аналіз стану управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО України.
2. Розробити та науково обґрунтувати організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.
3. Визначити критерії результативності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.
4. Експериментально перевірити ефективність організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.
5. Розробити шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО.

Дослідно-експериментальна робота за темою дослідження складалася з етапів: *констатувального, формульовального, контрольного.*

На етапі констатувального експерименту був з'ясований стан впровадження міжнародної проектної діяльності в освітній процес обраних закладів, вивчений кадровий склад педагогічних колективів, рівень

організації методичної роботи, якість інформаційного забезпечення освітнього процесу, стан психологічного клімату в педагогічних та учнівських колективах, а саме організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Формувальний експеримент проводився у природних умовах, не порушуючи логіки та ходу освітнього процесу ЗЗСО. Для дослідження результативності формувального експерименту було відібрано експериментальна група (ЕГ) керівників та вчителів у кількості 160 осіб; контрольна група (КГ) – 156 осіб.

Під час формувального експерименту велась послідовна робота щодо підвищення професійного рівня педагогічного колективу з управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, створювався єдиний інформаційний простір в експериментальних закладах. Також велась робота щодо підвищення ефективності відповідних організаційно-педагогічних умов та створення сприятливого психологічного клімату. Були розроблені критерії та методи здійснення моніторингових досліджень. Формувальний експеримент був спрямований на забезпечення підвищення якості надання освітніх послуг через створення відповідних організаційно-педагогічних умов та їх постійного аналізу і корекції.

Основною базою для експериментальної роботи було обрано Таращанський академічний ліцей «Ерудит». Проте, з метою визначення ефективності запропонованої експериментальної стратегії та підтвердження її об'єктивного характеру, запропоновано провести аналогічну експериментальну роботу за нашими рекомендаціями з учасниками освітнього процесу в інших ЗЗСО.

На базі ліцею працюють обласні педагогічні студії та майстер-класи, вчителі та адміністрація активно діляться досвідом з колегами області. Педагогами в змісті навчальних занять активно проводяться інтегровані уроки, ділові та імітаційні ігри, театралізовані уроки, дискусії, диспути,

заняття в бібліотеках. Модернізуються традиційні форми та методи – лекції, бесіди, різноманітні види роботи з літературою, проблемні завдання, вправи, семінари, різноманітні засоби навчання. У старших класах обов'язковими є робота в МАН, моделювання, конструювання, пошуково-дослідні роботи, заняття в лабораторіях, заняття з мультимедійними системами. Всі учасники освітнього процесу задіяні у проєктах різного рівня.

Створено умови для розвитку творчої діяльності та самореалізації особистості, формування активної життєвої позиції усіх учасників освітнього процесу, утвердження філософії позитивного мислення в колективі ліцею. Якісні розвиваючі послуги надаються в тому числі через мережу гуртків, факультативних курсів, яких налічується близько 20.

Створено систему психолого-педагогічного супроводу розвитку особистості учнів, їх самореалізації. Впродовж 12 років діє система психолого-педагогічного проєктування особистісного розвитку учнів «Універсал».

У ході експериментальної перевірки переконалися, що впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО забезпечує досягнення таких цілей, як:

- залучення до управлінської діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу;
- забезпечення наповненості управлінської діяльності конкретним змістом, визначення ролі й завдань кожного суб'єкта управлінської моделі;
- підпорядкування діяльності всіх рівнів управління для забезпечення успіху та позитивних результатів на функціональному і результативному рівнях;
- вивільнення часу директора і вчителів для діяльності, спрямованої на підвищення якості освіти засобами управління міжнародними проєктами в умовах ЗЗСО.

Дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО дозволив управлінській команді і

педагогічному колективу школи сформулювати найбільш актуальні проблеми, які лягли в основу розробки *кваліметричної моделі якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі упровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю*.

На основі аналізу міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО доречно зазначити, що процесу ефективної педагогічної взаємодії в роботі над проєктами сприяють створені організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, які передбачають професійний інтерес різних видів міжнародних проєктів; вміння ефективно налагоджувати професійну взаємодію у процесі створення міжнародних проєктів; здатність позиціонувати професіоналізм та критичне мислення; взаємоповагу в роботі творчих груп щодо розробки міжнародних проєктів; здатність до планування у процесі управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО на засадах компетентнісного підходу.

Отже, якість освітніх послуг в закладі загальної середньої освіти, де впроваджено схарактеризовані організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, підвищилась.

Матеріали розділу були висвітлені у таких публікаціях автора [141; 142; 143; 146; 150].

ВИСНОВКИ

Проведене дисертаційне дослідження, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальній перевірці організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО дає підстави зробити відповідні висновки.

1. Розкрито теоретичні основи управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти в педагогічній теорії та практиці. Розглянуто зміст, форми та методи управління, окреслено стан та можливості розвитку міжнародної проектною діяльності в закладах загальної середньої освіти; здійснено теоретичний аналіз міжнародної проектною діяльності як актуальної проблеми позиціонування закладів загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг. Розкрито теоретичні аспекти управління міжнародною проектною діяльністю в умовах Нової української школи. Висвітлено широкий діапазон значень та трактувань проектного методу в науковій літературі. Підкреслено, що запровадження проектною діяльності в закладах загальної середньої освіти допомагають знайти ефективні шляхи управління закладом освіти в цілому.

Обґрунтовано сутність та зміст управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. Проблема управління проектною діяльністю розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних учених (Д. Дьюї, У. Кілпатрик, Є. Коллінгс, Л. Левін, Д. Піт, С. Шацький); дослідження різних аспектів проектною діяльності позиціонується у наукових здобутках В. Гузеєва, М. Гуревича, О. Коберника, В. Киричука, І. Лернера, Н. Матяш, М. Павлової, Є. Павлютенкова, Г. Селевко, В. Симоненко та ін.

У педагогічному процесі закладів загальної середньої освіти останнім часом зростає популярність та набуває поширення метод проектів – особистісно орієнтований метод навчання та виховання, заснований на самостійній діяльності учнів у розробці проблеми та оформленні певним

чином практичного результату розробки, це одна з провідних технологій у процесі інтерактивного навчання. Вирішення питання щодо підвищення якості освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти безпосередньо пов'язане з проблемою формування дослідно-пізнавальної та експериментальної активності здобувачів освітніх послуг засобами залучення до проєктної діяльності, яка є складовою мотиваційного компоненту у процесі формування життєвих компетентностей.

2. Здійснено аналіз стану управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти України, який засвідчує, що одним з важливих завдань керівника є спрямування роботи на пошук позабюджетних альтернативних джерел фінансування та налагодження співпраці з міжнародними фондами, програмами та грантами.

Для здобувачів освіти міжнародний проєкт є інноваційною формою діяльності сучасного закладу освіти, можливістю зануритися в іншомовне середовище, підвищити свою мотивацію до вивчення іноземних мов, познайомитися з культурою іншого народу, розширити уявлення про світ. Для вчителів – це чудова нагода поділитися досвідом з колегами, пізнати нові можливості для викладання навчальних предметів та розвитку професійної мобільності. Для закладу загальної середньої освіти – покращення конкурентоздатності на ринку освітніх послуг та утвердження позитивного іміджу. Міжнародні проєкти сприяють мобільності та налагодженню особистих контактів між педагогами та здобувачами освітніх послуг, які залучені до проєктної діяльності.

3. З метою дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладі загальної середньої освіти було застосовано метод моделювання, за допомогою якого у схематичному відтворенні представлено модель управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО.

Теоретичне обґрунтування досліджуваної проблеми дозволило визначити структуру процесу управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, що містить наступні компоненти: мотиваційно-ціннісний компонент (мета та завдання реалізації організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО на засадах ціннісних мотивацій), змістовно-процесуальний компонент (наукові підходи, принципи, функції, методи), організаційно-управлінський компонент (форми навчання, етапи процесу управління проєктною діяльністю, здійснення організаційно-методичного супроводу процесу реалізації організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО). Результативно-оцінний компонент (критерії: мотиваційний, когнітивний, операційно-діяльнісний, рівні: інтуїтивний, функціональний, креативний). І як результат – успішне управління міжнародною проєктною діяльністю у ЗЗСО.

Структурована модель позиціонує процес забезпечення управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО засобами впровадження схарактеризованих організаційно-педагогічних умов.

4. Теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти (до зовнішніх організаційно-педагогічних умов віднесено: нормативно-правове, програмне та методичне забезпечення управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти; до внутрішніх організаційно-педагогічних умов віднесено: високий рівень професійної компетентності керівника закладу освіти, орієнтованого на різноманітні формати і види педагогічної взаємодії з учасниками освітнього процесу; сприяння кожному учаснику проєкту у розробленні індивідуального маршруту розвитку в рамках реалізації проєкту; наявність розробленої системи моніторингу проєктної діяльності орієнтованої на фіксацію якісних змін у процесі надання освітніх послуг;

активізацію використання різнопланових ресурсів успішного управління реалізацією міжнародних проєктів у закладі освіти.

У процесі дослідження розроблено кваліметричну модель якості надання освітніх послуг ЗЗСО на основі впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю. На основі отриманих результатів було зроблено висновки: показники загальної оцінки параметрів за кваліметричною моделлю якості надання освітніх послуг в ЗЗСО на основі впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю у ЕГ є вищими, ніж у КГ. В обчисленні середньої арифметичної оцінки в частках одиниці визначено, що в ЕГ вона становить 0,867, а у КГ – 0,637, що на 23% менше від показників в ЕГ.

Впроваджені організаційно-педагогічні умови дозволяють забезпечити ефективність управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, результати якої є важливими для розвитку позитивного іміджу ЗЗСО.

5. Визначено шляхи вдосконалення впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. У педагогічному менеджменті проєктна діяльність становить важливу складову успішного управління, оскільки одним із провідних завдань закладів освіти є формування конкурентоспроможності всіх учасників освітнього процесу. Ресурсний потенціал організації міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО обумовлює вибір управлінської стратегії, спрямованої на формування унікальної системи управління, яка визначає й реалізує місію і візію закладу освіти.

Проведене дослідження не вичерпує проблеми вдосконалення управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. Перспективним напрямом подальших наукових розробок є проблема дослідження професійної мобільності педагогічних колективів ЗЗСО у процесі міжнародної проєктної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айвазян С. А., Енюков И. С., Мешалкин Л. Д. *Прикладная статистика: основы моделирования и первичная обработка данных*. Справочное изд. Москва: Финансы и статистика, 1983. 471 с.
2. Алексеева М., Ветренко П. *Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры*. Москва: Юрайт, 2016. 303 с.
3. Американська асоціація вищої освіти для жінок. *AAUW Educational Foundation Department*. URL: www.aauw.org/ (дата звернення: 17.12.2018).
4. Андерсон Д. *Канбан. Альтернативный путь в Agile*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.
5. Андрощук І. М., Віролайнен О. В. Теоретико-методологічні основи організації змішаного навчання у закладі загальної середньої освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*. Київ, 2021. Вип. 15. С. 10-24.
6. Ануфрієва О. Л., Снісаренко О. С. Організація впровадження наукових результатів – головна умова ефективної підготовки молодих науковців. *Проблеми освіти: наук.-метод. зб. Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України*. Київ, 2013. Вип. 76. С. 102–107.
7. Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 83–91.
8. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 94–101.
9. Арчибальд Р. *Управление высокотехнологичными программами и проектами* / пер. с англ. Мамонтова Е. В.; под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. Москва: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. 472 с.

10. Ассаул В. Метод проектів у виховній роботі. *Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: наук.-метод. посіб.* / за ред. С. М. Шевцової, І. Г. Єрмакова, О. В. Батечко, В. О. Жадька. Київ: Департамент, 2008. 520 с.
11. Астафьева О. Н. *Синергетический подход к исследованию социокультурных процессов: возможности и пределы: монография.* Москва: МГИДА, 2002. 295 с.
12. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. *Управління проектами.* URL:<http://library.if.ua/book/96/6586.html> (дата звернення: 17.12.2019).
13. Бельгійський національний фонд сприяння науковим дослідженням. *Belgian National Fund for Scientific Research.* URL: <http://www.fwo.be/> (дата звернення: 17.12.2019).
14. Беспалько В. П. Опыт разработки и использования критериев качества усвоения знаний. *Советская педагогика.* 1968. № 4. С. 52–69.
15. Беспалько В. П. *Слагаемые педагогической технологии.* Москва: Педагогика, 1989. 192 с.
16. Білоусова В. О. *Теорія і методика гуманізації відносин старшокласників у позаурочній діяльності загальноосвітньої школи.* Київ: ІЗМН, 1997. 192 с.
17. Блощинський І. Г. Обґрунтування критеріїв і показників ефективності процесу формування адекватної самооцінки курсантів у навчальному процесі ВВЗО. *Наукові записки.* 2001. Вип. 4. С. 74–76.
18. *Большой психологический словарь: словарь /* под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. 4-е изд., расш. Москва: АСТ; Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак, 2009. 811 с.

19. Бондаренко С. М., Федоренко Н. Є. Основні ідеї концепції «шість сигм» та їх вплив на задоволеність споживача та конкурентоспроможність виробника. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 162. С. 44–45.
20. Буймов А. Г., Буймов Б. А. Трехфакторная модель качества и ее применение в образовании. *Качество. Инновации. Образование*. 2007. № 6. С. 37–41.
21. Бушуев С. Д. *Словник-довідник з питань управління проектами*. Київ: ВД «Деловая Украина», 2001. 640 с.
22. Василенко В. О. *Антикризове управління підприємством: навч. посіб.* Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навч. літ-ри, 2005. 504 с.
23. Верба В. А., Загородніх О. А. *Проектний аналіз*. Київ: КНЕУ, 2000. 322 с.
24. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. 2004–2021.
URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 18.07.2021).
25. Волобуєва Т. Б. Кейси для моніторингу: управлінсько-методичний супровід якості освіти. *Управління освітою*. 2006. № 21. С. 6–10.
26. Воловик П. М. *Теорія ймовірностей і математична статистика в педагогіці*. Київ: Рад. школа, 1989. 222 с.
27. Галімов А. В. *Теоретико-методичні засади підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників до виховної роботи з особовим складом: монографія*. Хмельницький: Нац. академія Держ. прикордонної служби України імені Б Хмельницького, 2004. 376 с.
28. Галіцин В. К. *Системи моніторингу: монографія*. Київ: КНЕУ, 2000. 231 с.
29. *Где искать спонсоров и гранты? Культура и Креативность*.
URL: www.culturepartnership.eu (дата звернення: 15.11.2020).

30. Гладуш В. А. Тенденції розвитку форм післядипломної педагогічної освіти в Україні: зб. наук. праць. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*. Київ, 2019. № 9(38). С. 10–31.
31. *Глосарій основних термінів професійної освіти* / упоряд. Т. М. Десятов / за заг. ред. Н. Г. Ничкало. Київ: Вид-во «АртЕк», 2009. 192 с.
32. Гончаренко С. У. *Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям*. Київ: АПН України, 1995. 45 с.
33. Гончаренко С. У. *Український педагогічний словник*. Київ: Либідь, 1997. 376 с.
34. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. *Економіка підприємства: навч. посібник*. Київ: Центр учбової літ-ри, 2010. 304 с.
35. Гриньова М. В., Беляєва Н. В., Грицька Т. Г. *Управління професійною діяльністю: навч.-метод. посіб.* Полтава: ІОЦ ПДПУ, 2009. 196 с.
36. Гриньова М. В., Сорокіна Г. Ю. Освітнє середовище як умова ефективного розвитку обдарованої студентської молоді (з досвіду роботи природничого факультету ПНПУ ім. В. Г. Короленка). *Обдаровані діти – інтелектуальний потенціал держави: матеріали IV міжн. наук.-практ. конф. (м. Алушта, 21–25 верес. 2011 р.)*. Алушта, 2011. Ч. 2. С. 132–139.
37. *Громадська організація та фахова спільнота «Інша Освіта»*. URL: <http://insha-osvita.org/> (дата звернення: 04.10.2020).
38. Дацко М., Семенів Г. Аналіз моделей життєвого циклу проектів галузі інформаційних технологій. *Формування ринкової економіки в Україні*. № 18. 2008. С. 63–69.
39. Демиденко М. В. *Педагогическая психология: методики и тесты*. Самара: Бахрах-М, 2004. 143 с.
40. *Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття)*. Київ: Райдуга, 1994. 61 с.

41. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. *Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом*. Харків: «Основа», 2004. 240 с.
42. Деякі питання визнання в Україні іноземних документів про освіту: *Наказ Міністерства освіти і науки України від 05.05.2015 № 504*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15#Text> (дата звернення: 17.12.2019).
43. *Диагностика успешности учителя: сб. метод. мат. для руковод. шк.* / сост. Т. В. Морозова Москва: Образоват. центр «Педагогический поиск», 1997 94 с.
44. Дитхелм Г. *Управление проектами*. В 2 т. Т.1/ пер. с нем. Санкт-Петербург: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2003. 400 с.
45. Дмитренко Г. А. *Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посібник*. Київ. 1996. 140 с.
46. Дмитренко Г. А., Олійник В. В. *Оцінювання якості роботи школи: poradnik*. Львів: ЛМГО «Інститут політичних технологій», 2001. 100 с.
47. Драч І. І. Компетентнісний підхід у підготовці магістрантів з педагогіки вищої школи. *Проблеми освіти: наук. зб. Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОНМС України*. 2012. № 70. 1. С. 140–146.
48. Дункан Вільям Р., Бушуєва С. Д. *Керівництва з питань проектного менеджменту*. Київ: Інститут менеджменту і бізнесу, 2000. 197 с.
49. Дункан Джек У. *Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики*. / пер. с англ. В. П. Юденцова. Москва: Дело, 1996. 272 с.
50. *Економічний словник-довідник* / за ред. С. В. Мочерного. Київ: Феміна, 1995. 368 с.
51. *Енциклопедія освіти* / Акад. пед. наук України: гол. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

52. *Європейський науковий фонд*. URL: <http://www.esf.org/>. (дата звернення: 04.10.2020).
53. *Європейський Простір*. Powered by LivaRava Cloud and Framework. URL: <https://euprostir.org.ua/> (дата звернення: 08.06.2020)
54. Європейський Центр Розвитку наукових досліджень в економіці і статистиці (Бельгія, ECARES). *Докторська програма в економіці та статистиці*. URL: <http://www.institut-europlace.com/mapping/ief.phtml?m=10&r=149> (дата звернення: 08.06.2020)
55. Євтух М. Б., Кулик М. С., Лузік Є. В., Ільїна Т. В. *Математичне моделювання в психологічних та соціологічних дослідженнях*. Київ: ТОВ «Інформаційні системи», 2012. 428 с.
56. Єгоров Г. С., Красовицький М. Ю., Локшина О. І. та ін. *Старша школа зарубіжжя: організація та зміст освіти* / за ред. О. І. Локшиної. Київ: СПД Богданова А. М., 2006. 232 с.
57. Єдина державна електронна база з питань освіти. *Державне підприємство «Інфоресурс»*. URL <https://registry.edbo.gov.ua/vishcha-osvita/> (дата звернення 14.12.2019).
58. Єльнікова Г. В. Освітній моніторинг в управлінні загальною середньою освітою. *Наша школа: науково-методичний журнал*. 2000. № 4. С. 33–37
59. Єльнікова Г. В., Рябова З. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі. *Обрії*. 2008. № 1. С. 5–12.
60. Житник Н. В. *Організаційно-педагогічні умови підготовки бакалаврів економіки у коледжі II рівня акредитації: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04* / Криворізький держ. пед. ун-т. Кривий Ріг, 2002. 233 с.
61. Зайцева І. В. *Мотивація учіння студентів* / за ред. П. Г. Лузана. Ірпінь: ред.-вид. від. АДПС України, 2000. 191 с.

62. Законодавчі акти України з питань освіти. Верховна Рада України, *Комітет з питань науки і освіти*. Київ: Парламент. вид-во, 2004. 404 с.
63. Зінчук Н. А. Аналітичні інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю закладу освіти в сучасних умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3(6(74)). С. 134–139.
64. Ізбаш С. С. *Проектна діяльність як фактор соціально-професійної адаптації студентів педагогічного університету: дис... канд. пед. наук: 13.00.04* / Мелітопольський держ. пед. ун-т. Мелітополь, 2007. 290 с.
65. Ізбаш С. С. Реалізація творчих проєктів у навчальному процесі сучасної школи. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія: Педагогіка*. 2010. № 5. С. 92–97.
66. Ізбаш С., Усатий В. Компетентність «навчатися впродовж життя» як складник андрагогічної підготовки майбутніх магістрів освіти. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Серія: Педагогіка*. 2018. 1. С. 224–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdpu_2018_1_37. (дата звернення: 23.01.2019).
67. Інститут Кеннана при Міжнародному науковому центрі ім. Вудро Вільсона. *Kennan Institute Woodrow Wilson International Center for Scholars One Woodrow Wilson Plaza Leakey Foundation*. URL: <http://www.leakeyfoundation.org/> (дата звернення: 02.07.2018).
68. Казначевская Г. Б. Чуев И. Н., Матросова О. В. *Менеджмент: учеб. пособ. для студ. вузов*. 3-е изд. Ростов на Дону: Феникс, 2007. 378 с.
69. Калініна Л. М. *Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія*. Київ: Інформатодор, 2008. 472 с.
70. Карамушка Л. М., Філь О. А. *Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія*. Київ: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.

71. Карцюк О. А. Проблеми оцінки якості освітніх послуг в системі освітнього менеджменту. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_29 (дата звернення: 03.01.2019).
72. *Керівництво з питань проектного менеджменту; пер. з англ. / за ред С. Д. Бушуєва*. 2-е вид., перероб. Київ. Видавничий дім «Деловая Україна», 2000. 198 с.
73. Килпатрик В. Х. *Метод проектов. Применение целевой установки в педагогическом процессе / пер. с англ. Е. Н. Янжул*. Ленинград: Брокгауз-Ефрон, 1925. 43 с.
74. Клокар Н. І. *Розвиток інформаційно-навчального середовища освітньої системи регіону в контексті забезпечення рівного доступу до якісної освіти*. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/6/statti/1klokar/klokar.htm (дата звернення: 01.02.2018).
75. Ключева Н. В. *Технологии работы психолога с учителем*. Москва: ТЦ «Сфера», 2000. С. 168-176.
76. Коджаспирова Г. М. *Педагогика: учебник для академического бакалавриата. 4-е изд., перераб. и доп.* Москва: Изд-во Юрайт, 2019. 719 с.
77. Козаков В. А., Артюшина М. В., Котикова О. М. та ін. *Психологія діяльності та навчальний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / за заг. ред. В. А. Козакова*. Київ: КНЕУ, 2003. 829 с.
78. Колпаков В. К., Кузьменко О. В. *Адміністративне право України: підручник*. Київ: Юрінком Інтер, 2003. 544 с.
79. Комендант А. Г., Михайлов Г. С. *Психологические проблемы профессиональной деятельности руководителя*. Москва: Нар. образование, 2001. 188 с.
80. *Конвенция о признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и учебных степеней в государствах региона Европы*. Конвенцию

ратифіковано Указом Президиума ВР УССР № 2993-X от 11.01.82. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_261#Text (дата звернення: 17.12.2019).

81. *Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні. Лісабон, 11 квітня 1997 року.* Конвенцію ратифіковано Законом 1273-XIV від 03.12.99. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_308#Text (дата звернення: 13.08.2019).

82. Конвенція, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів. Про приєднання до Конвенції. *Закон 2933-III від 10.01.2002, ВВР, 2002, № 23, ст. 153.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_082#Text (дата звернення: 15.10.2019).

83. *Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96.* Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.07.2020).

84. Концептуальні засади реформування середньої школи. *Нова українська школа.* URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 17.12.2019).

85. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років. *Ліга закон.* URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1078.html (дата звернення: 15.04.2020).

86. Корінь В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства *Держава та регіони: Економічний аналіз.* 2012. Вип. 11. Ч. 2. *Економіка та підприємництво.* 2011. № 4. С. 142–146.

87. Креймс Д. *Думай как Друкер.* Минск: «Попурри», 2009. 252 с.

88. Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. *Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посібник.* Київ: Вид. дім «ПРОСТІР», 2007. 120 с.

89. Лаврова Ю. В. *Економіка підприємства та маркетинг: конспект лекцій*. Харків: ХНАДУ, 2012. 133 с.
90. Лазарев В. С., Афанасьєва Т. П., Пуденко Т. И., Елисеєва И. А. *Руководство педагогическим коллективом: модели и методы*. / под ред. В. С. Лазарева. Москва: ЦСиЭИ, 1995. 158 с.
91. Леонтьев А. Н. *Деятельность. Сознание. Личность*. 2-е изд. Москва: Изд-во Политические материалы, 1977. 304 с.
92. Лук'янова Л. Технологія організації проектної діяльності. *Імідж сучасного педагога*. 2009. № 10. С. 16–21.
93. Лук'янова Л. Б., Андрощук І. М., Баніт О. В. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*. 2019. Вип. 8. С. 89–108.
94. Ляхович Г. І. Щодо сучасного розуміння сутності та особливостей державного управління в державі. *Вісник ХНУВС*. 2009. № 3 (46). С. 129–136.
95. Мазур И. И. *Управление проектами: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»* / под общей ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. 5-е изд., перераб. Москва: Изд-во «Омега-Л», 2009. 960 с.
96. Маслов В. І., Бондар О. С., Гораш К. В. *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія*. Тернопіль: Крок, 2012.-320с
97. Матяш Н. В. Генезис и сущность понятия «Проектная деятельность школьников». *Совершенствование технологического образования учащейся молодежи: сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. «Технологическое образование сельских школьников в современных условиях»* (м. Армавир, 19-21 сентября 2000 р.) / под ред. Р. А. Галустова. Армавир, АГПИ, 2000. С. 146–154.

98. Махиня Т. А. Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Педагогіка. Київ, 2017. Вип. 3 (5). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017> (дата звернення: 03.05.2019).
99. Мельтюхова Н. М. *Управління. Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: Вид-во НАДУ, 2010. С. 722.
100. *Менеджмент: навч. посіб.* / за ред. С. І. Михайлова. Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
101. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи менеджменту* / пер. з англ. Л. І. Євенко. Москва: Справа, 1997. 535 с.
102. Михайловська О. В. *Операційний менеджмент: навч. посіб.* Київ: Кондор, 2008. 550 с. С.71-79
103. *Міжнародний Вишеградський Фонд* (The International Visegrad Fund – IVF). URL: <http://www.visegradfund.org/> (дата звернення: 17.12.2019).
104. *Міжнародний фонд «Відродження»*. URL: <http://www.irf.kiev.ua/> (дата звернення: 17.12.2019).
105. Мороз О. *Управління. Філософський енциклопедичний словник* / голов. ред. В. І. Шинкарук та ін. Київ: Ін-т філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. 742 с. С. 657.
106. Мороз О. Г., Падалка О. С., Юрченко В. І. *Педагогіка і психологія вищої школи: навч. посіб.* / за ред. О. Г. Мороза. Київ: НПУ, 2003. 267 с.
107. Мохонько І. П., Довгань Л. Є., Малик Г. А. *Управління проектами*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

108. Наследов А. Д. *Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных: учеб. пособ.* Санкт-Петербург: Речь, 2004. 392 с.
109. НАТО: *До безпеки через науку.* URL: <http://www.ukraine-nato.gov.ua/nato/ua/publication/content/16563.htm> (дата звернення: 03.06.2019).
110. *Науково-технічна програма EUREKA.* URL: <http://www.eureka.be/home.do> (дата звернення: 09.02.2019).
111. *Національний Темпус-офіс в Україні.* URL: <http://www.tempus.org.ua> (дата звернення: 20.09.2020).
112. *Національний Центр Наукових Досліджень Франції.* URL: <http://www.cnrs.fr/> (дата звернення: 14.11.2020).
113. Німецьке науково-дослідне товариство – центральна організація Німеччини. *Фонд Форда Ford Foundation.* URL: <http://www.fordfound.org/> (дата звернення: 05.09.2019).
114. *Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої освіти.* URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/> (дата звернення: 20.07.2018).
115. *Нова українська школа: poradnik dla vchytelja / за заг. ред. Н. М. Бібік.* Київ: Літера ЛТД, 2018. 160 с.
116. *Новий тлумачний словник української мови (у 3 томах).* Близько 200 тис. слів. Київ: Аконіт. / голов. ред.: В. Яременко, О. Сліпущко. 2008. 2714 с.
117. Новиков Д. А. *Статистические методы в педагогических исследованиях (типовые случаи).* Москва: МЗ-Пресс, 2004. 67 с.
118. Олійник В. В. *Відкрита післядипломна педагогічна освіта і дистанційне навчання в запитаннях і відповідях: наук.-метод. посіб.* Київ: «А.С.К» 2013. 312 с.
119. Олійник В. В., Андрощук І. М., Остапйовська І. І., Олешко П. С., Пріма Д. А. *Формування інформаційної культури майбутніх учителів*

початкової школи засобами інформаційно-комунікаційних технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 75. № 1. С. 212–224.

120. *Освіта в Україні: базові індикатори. Інформаційно-статистичний бюлетень результатів діяльності галузі освіти у 2017/2018 н.р.* URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nova-ukrainska-shkola/1serpkonformatsiyniy-byuleten.pdf> (дата звернення: 20.01.2019).

121. *Освітні програми ЄС ЕРАЗМУС+, ТЕМПУС.* URL: http://eacea.ec.europa.eu/index_en.php (дата звернення: 20.07.2020).

122. *Основи економічної теорії: підручник у 2-х кн. / за ред. Ю. В. Ніколенка.* Київ: Либідь, 1998. 272 с.

123. *Пархоменко Е. Н. Профессиональное самоопределение учащихся 5-7 классов в процессе творческой проектной деятельности: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Брянский гос. пед. ун-т. Брянск: БГПУ, 2001. 18 с.*

124. *Педагогическая психология: учеб. для студ. высш учеб заведений / под ред. Н. В. Клюевой.* Москва: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. 400 с.

125. *Педагогічна діагностика: метод. рек. / укл. В. Уруський.* URL: <http://www.ippo.edu.te.ua/index.php/2008-09-08-07-21-48/2008-09-15-11-15-38> (дата звернення: 05.09.2019).

126. *Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект).* Москва: Высшая школа, 1990. 175 с.

127. *Петрова І. В. Проектування в соціально-культурній сфері: навч. посіб.* Київ: Вид-во КНУКіМ, 2007. 372 с.

128. *Пехота О. М., Кіктенко А. З., Любарська О. М. та ін. Освітні технології: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. О. М. Пехоти.* Київ: А.С.К., 2001. 256 с.

129. *Пилипчук В., Данніков О. Маркетингове забезпечення якості освітніх послуг. Маркетинг в Україні.* 2009. № 4. С. 22–28.

130. Питання національного інформаційного центру академічної мобільності. *Постанова Кабінету Міністрів України від 31.08.2011 № 924*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/244501275> (дата звернення: 20.07.2020).

131. Пищик О. В. Розвиток критичного мислення майбутнього педагога в умовах модернізації освіти. *Київський науково-педагогічний вісник*. 2020. Вип. 21. С. 101–107.

132. Підласий І. П. *Діагностика та експертиза педагогічних проєктів*. Київ: Україна, 1998. 343 с.

133. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності. *Наказ МОН України від 07 листопада 2000 р. № 522* (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 11 липня 2017 р. № 994) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00#Text> (дата звернення: 01.04.2020).

134. Портал «Громадський Простір». URL: civicua.org (дата звернення: 20.07.2020).

135. Порядок визнання в Україні документів про середню, середню професійну, професійну освіту, виданих навчальними закладами інших держав. *Наказ МОН України від 05.05.2015 № 504*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0615-15#Text> (дата звернення: 12.03.2020).

136. Порядок визнання здобутих в іноземних вищих навчальних закладах ступенів вищої освіти. *Наказ МОН України від 05.05.2015 № 504*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15#Text> (дата звернення: 21.03.2020).

137. Посольський фонд США. Програма «Збереження культурних цінностей». URL: http://kiev.usembassy.gov/files/cult_preservation2004.html (дата звернення: 18.02.2020).

138. *Представництво ООН в Україні*. URL: <http://www.un.kiev.ua/> (дата звернення: 20.07.2020).

139. Приймак В. М. *Управління проектами: навч. посібник*. Київ: Київський нац. ун-т імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.

140. Припотень Олена. Дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. *Věda a perspektivy: multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín*. International Economic Institute s.r.o. Praha, České republika. 2021. 1 (1). С. 336–345.

141. Припотень О. В. Критеріальний аналіз ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару* (м. Київ – Бориспіль 30 жовт. 2020 р.). Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020, 223 с. С. 139–142.

142. Припотень О. В. Основні етапи організації міжнародної проектною діяльності у закладах загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару* (м. Київ – Бориспіль 17 жовт. 2019 р.). Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2019. 138 с. С. 84–87.

143. Припотень О. Шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. *Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн конференції* (м. Київ, 27 жовт. 2020 р.) Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. 204 с. С.123–127/

144. Припотень О. В. Теоретичні аспекти управління міжнародною проектною діяльністю в умовах нової української школи. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. Черкаси, 2018. Вип. 18. С. 76–80.

145. Припотень О. В. Міжнародна проектна діяльність – актуальна проблема позиціонування загальноосвітнього закладу в сучасному освітньому просторі. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки.* Чернігів, 2018. Вип. 150. С. 116–119.

146. Припотень О. В. Міжнародні освітні проекти як спосіб інтеграції України в світову освітню систему. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття: кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка.* Київ: ДЗВО «Ун-т менедж. Освіти», 2021. С. 225–241.

147. Припотень О. В. Особливості командної роботи у процесі реалізації освітніх проектів. *Науковий вісник УМО. Серія: Педагогіка: історія, реалії та перспективи.* Київ, 2018. № 1(21).

148. Припотень О. В. Особливості управління проектною діяльністю у закладі загальної середньої освіти. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Педагогічні науки.* Запоріжжя, 2020. № 3(36). Ч. II. С. 143–149.

149. Припотень О. В. Характеристика особливостей управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. *Інноваційна педагогіка.* Одеса, 2019. Вип. 19. С. 169–173.

150. Приходькіна Н. Проектна діяльність як засіб формування професійної компетентності студентів. *Науковий вісник УМО.* 2016. Вип. 1. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo (дата звернення: 11.02.2018).

151. Приходькіна Н. Основні теоретичні концепції медіаосвіти. *Педагогіка вищої та середньої школи: зб. наук. праць.* Кривий Ріг: ВЦ КДПУ; Айс Принт, 2017. Вип. 3(49). С. 264–277.

152. Прищак М. Д., Мацко Л. А. *Психологія. навч. посіб. для студентів заочної форми навчання.* Вінниця: ВНТУ, 2013. Ч. I. 98 с.

153. Про вищу освіту: *Закон України від 01.07.2014 р. № 2145-VIII*. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 14.03.2020)

154. Про затвердження інструкції про порядок консульської легалізації офіційних документів в Україні і за кордоном: *Наказ Міністерства закордонних справ України від 04.06.2002 № 113*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0535-02#Text> (дата звернення: 24.07.2020).

155. Про затвердження Порядку діяльності груп управління проектами економічного і соціального розвитку України, які підтримуються міжнародними фінансовими організаціями: *Наказ Міністерство фінансів України від 29.10.2002 № 905/308/550/93/5*. Із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства фінансів № 1255/1189/406/1981/5 від 28.10.2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0853-02#Text> (дата звернення: 18.01.2020).

156. Про Консульський статут України (ст. 54): *Указ Президента України від 02.04.1994 № № 127/94*. Із змінами, внесеними згідно з Указами Президента. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/94#Text> (дата звернення: 24.07.2020).

157. Про освіту: *Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII*. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 24.07.2020).

158. Про повну загальну середню освіту: *Закон України від 16.01.2020 № 463-IX*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 24.07.2020)

159. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства: *Закон України*. від 22.09.2011 № 3773-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text> (дата звернення: 24.07.2020).

160. Про співробітництво територіальних громад: *Закон України від 18.06.2014: за станом на 01 травня 2015 р.* URL: zakon.rada.gov.ua/go/1508-18 (дата звернення: 24.07.2020).

161. Програма MATRA від Міністерства закордонних справ Нідерландів.
URL: http://www.netherlands-embassy.com.ua/matra_ua.html (дата звернення: 24.07.2020).

162. Програма візитів до коледжів Оксфордського університету. (Великобританія, Оксфордський університет, Інститут «Відкрите суспільство», Британська Рада) URL: <http://www.centerosvita.od.ua/programs/scientist.html> (дата звернення: 05.09.2019).

163. Програма ДКЗС щодо питань виховання доброчесності.
<https://securitysectorintegrity.com/uk/> (дата звернення: 05.09.2019).

164. Проскурін М. В. Специфіка контрактів у гібридній методології управління проектами. *Інтернаука*. 2018. № 14. С. 32–36.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_14_9 (дата звернення: 05.09.2019).

165. *Психологический словарь* / под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Педагогика-Пресс, 1999. 440 с.

166. *Психологія особистості: словник-довідник* / за ред. П. П. Горностая, Т. М. Титаренко. Київ: Рута, 2001. 320 с.

167. Рада Канади з досліджень у галузі природничих та інженерних наук (Канада, NSERC). URL: <http://www.nserc-crsng.gc.ca/> (дата звернення: 05.09.2019).

168. Рамкова Програма ЄС для досліджень та інновацій ГОРИЗОНТ 2020.
URL: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/> (дата звернення: 05.09.2019).

169. Рейтинг стран мира по уровню прямых иностранных инвестиций. *Гуманитарная энциклопедия: Исследования. Центр гуманитарных технологий, 2006–2020* (редакция: 26.05.2020). URL: <https://gtmarket.ru/research/foreign-direct-investment-index/info> (дата звернення: 05.09.2020).

170. *Ресурсний центр ГУРТ*. URL: gurt.org.ua (дата звернення: 05.09.2019).

171. Рожнова Т. Інноваційні аспекти формування особистості керівника навчального закладу. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*. 2015. Вип. 15. С. 271–275.

172. Рожнова Т. Критерії та показники оцінювання результативності управління ВНЗ на засадах інноваційних технологій. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*. 2013. Вип. 11. С. 289–295.

173. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. *Менеджмент: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

174. Рябова З. В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 8.

175. Сайт «Освіторія» – онлайн-медіа про освіту та виховання дітей в Україні. URL: <https://osvitoria.media/> (дата звернення: 05.09.2019).

176. Сайт о современных знаниях «Теории и практики». URL: theoryandpractice.ru/grants (дата звернення: 11.11.2020).

177. Сергеева Л. М. Шляхи реалізації мети і завдань формування готовності педагогічних працівників до роботи в сучасних умовах. *Методичний вісник професійно-технічної освіти Чернівецьчини*. Чернівці, 2021. Вип. 1. С. 5–10.

178. Сергеева Л. М. Розвиток сфери освітніх послуг в Україні. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. 16(45). С. 157–172.

179. Сіданіч І. Л. *Духовність виховання в сучасній українській школі. Горизонт духовності виховання: колективна монографія*. The Horizon of

Spirituality of Education: collective monograph. /Укл. й підгот. Й. Кевішас та О. М. Отич. Вільнюс Zuvedra, 2019. (584 с.) С. 479–493.

180. *Словник української мови: в 11 т.* АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні. / редкол.: І. К. Білодід та ін. Київ: Наук. думка, 1970-1980. Т. 4: І-М / ред. тому: А. А. Бурячок, П. П. Доценко. 1973. 840 с.

181. Слободской А. Л. *Риски в управленні персоналом: учеб. пособие* / под ред. В. К. Потемкина. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 155 с.

182. *Словник-довідник з професійної педагогіки* / за ред. А. В. Семенової. Одеса: Пальміра, 2006. 364с

183. Смирнов В. А. *Прикладная статистика в пакете анализа MS Excel: учеб. пособ.* Пенза: ПГУАС, 2008. 88 с.

184. Сороко В. М. *Функціонування і розвиток системи управління якістю: навч.-метод. матеріали.* Київ: НАДУ, 2013. 80 с.

185. Сорочан Т. М. *Професійне управління сучасною школою: навч. посіб.* Луганськ: Знання, 2003. 108 с.

186. *Спільнота для навчання та викладання «Вище».*
URL: <http://gohigher.org/> (дата звернення: 05.09.2019).

187. Стасюк В. Д. *Педагогічні умови професійної підготовки майбутніх економістів у комплексі «школа-вищий заклад освіти»: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04* / Південноукраїнський держ. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського. Одеса, 2003. 280 с.

188. *Стипендіальний фонд Музею історії Польщі.*
URL: <http://www.muzhp.pl/> (дата звернення: 05.09.2019).

189. *Стипендії ім. Лейна Кіркланда.* URL: <http://www.kirkland.edu.pl/> (дата звернення: 05.09.2019).

190. Строгий метод критичного ланцюга (CCPM) – чи настільки він хороший? *Copyright Worksection™.* 2017. URL: <https://worksection.com/ua/blog/ccpm.html> (дата звернення: 05.09.2019).

191. *Сучасний словник іноземних слів* / уклад. Л. І. Нечволод. Харків: ТОРСІНГ ПЛЮС, 2007. 768 с.
192. *Сучасний словник іноземних слів: близько 20 тис. слів і словосполучень* / уклад.: О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк. Київ: Довіра, 2006. 789 с.
193. *Сучасний філософський словник* / за заг. ред. Е. Кемерова. Лондон; Фракфурт-на-Майні, Париж; Люксембург; Москва; Мінськ: ПАНКПРИНТД, 2008. 1064 с.
194. Терещенко В. І. *Організація і управління: досвід США*. Київ: Знання, 1990. 48 с.
195. *Термінологічний словник з економіки праці*. URL: <http://slovopedia.org.ua/51/53406/362684.html> (дата звернення: 05.09.2019).
196. Тимошко Г. Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника ЗНЗ до управління якістю освіти. *Освіта і управління*. 2007. Т. 2, № 1. С. 37–40.
197. Тимошко Г. М. До проблеми управління інноваційними процесами в загальноосвітніх навчальних закладах. *Вісник Черкаського університету. Серія: «Педагогічні науки»*. 2017. № 11. С. 125–131.
198. Тимошко Г. М. Структурно-змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 231–235.
199. Тимошко Г. М. *Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика: монографія* / за наук. ред. В. В. Олійника. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. 596 с.
200. *Угода про співробітництво в галузі освіти від 15 травня 1992 р.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_135#Text (дата звернення: 17.12.2019).

201. *Угоди про взаємне визнання документів: МОН України. 2021.*
URL: https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/dvostoronnya-spivpracya/osvita_/ugodi-pro-vzayemne-viznannya-dokumentiv (дата звернення: 04.03.2020).
202. *Українська психологічна термінологія: словник-довідник / авт-уклад. С. І. Болтівець, Н. В. Слободяник, М.-Л. А. Чепа, Н. В. Чепелева; за ред. М.-Л. А. Чепи. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. 302 с.*
203. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
204. Федько С., Федько Ю. Якість освіти як об'єкт управління. *Освіта і управління.* 2006. Т. 9. № 1. С. 88.
205. Фесенко Т. Г. *Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посіб.* Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.
206. Фонд «Євразія» (агентство США по міжнародному розвитку).
URL: http://www.eurasia.msk.ru/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=20&Itemid=70 (дата звернення: 05.09.2019).
207. Фонд Альфреда Слоуна, США. URL: <http://www.sloan.org/> (дата звернення: 05.09.2019).
208. Фонд Арістотеля Онассіса. *Програма дослідницьких грантів та стипендій для іноземних дослідників, викладачів та аспірантів.*
URL: <http://www.onassis.gr/> (дата звернення: 05.09.2019).
209. Фонд Освіта для Демократії – *Education for Democracy Foundation, Warsaw.* URL: <http://www.edudemo.org.pl/> (дата звернення: 05.09.2019).
210. Фонд Чарльза Стюарта Мотта. URL: <http://www.mott.org/grants.asp> (дата звернення: 05.09.2019).
211. Ходырева Е. А. Управление инновационными образовательными проектами в современном вузе. *Концепт.* 2015. № 5. С. 216–220. URL: <http://e-koncept.ru/2015/15172.htm> (дата звернення: 05.09.2019).

212. Хриков Є. М. *Методологія педагогічного дослідження: монографія*. Харків: ФОП Панов А.М., 2017. 213 с.
213. *Центр перспективних досліджень Голокосту*. URL: <http://www.ushmm.org/research/center/fellowship/> (дата звернення: 05.09.2019).
214. Циба В. Т. *Основи теорії кваліметрії: навч. посіб.* Київ. ІЗМН, 1997. 160 с.
215. Черепанов В. С. *Экспертные оценки в педагогических исследованиях*. Москва: Педагогика, 1989. 152 с.
216. Чижевський Б. Г. *Організаційно-педагогічні умови становлення ліцеїв в Україні*. Київ: Ін-т педагогіки АПН України, 1996. 249 с.
217. Чобітько М. Педагогічне проектування в процесі особистісно орієнтованої професійної підготовки. *Освіта і управління*. 2004. Т. 7. № 2. С. 121–126.
218. Чуйко В. Чотири методології філософії науки: особливості та сфери застосування. *Філософська думка*. 2000. № 1. С. 3–26.
219. Шамова Т. И., Немова Н. В., Ахлестин К. Н. и др. *Менеджмент в управлении школой: учеб. пособие для слуш. сист. ППК организаторов образования* / под ред. Т. И. Шамоной. Москва: ИЧП «Издательство Магистр», 1995. 226 с.
220. Шаповал М. І. *Менеджмент якості: навч. посіб.* Київ, 2007. 471 с.
221. *Шведське Агентство міжнародного розвитку у Центральній та Східній Європі*. URL: <http://www.sida.se/> (дата звернення: 05.09.2019).
222. Шемшученко Ю. С. *Управління. Юридична енциклопедія: у 6 т. / ред. кол. Ю. С. Шемшученко та ін.* Київ: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2004. Т. 6: Т-Я. 768 с.
223. Шпильовий В. Д. Проблеми підтримання якості освіти. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2000. №1(1). С. 30–36.

224. Японська спілка сприяння науці. *Japan Society for the Promotion of Science (JSPS)*. URL: <http://www.jsps.go.jp/> (дата звернення: 05.09.2019).

225. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26 (дата звернення: 05.09.2019).

226. Androshchuk, I., Balakhtar, V., Balakhtar, K., & Oleshko, P. Creativity as a Factor in the Psychological Well-Being of Teachers of Higher Educational Institutions. *The New Educational Review*, 2020. № 60. P. 191–202.

227. Benington, Herbert D. Production of Large Computer Programs. *IEEE Annals of the History of Computing (IEEE Educational Activities Department)*. 1 October 1983. № 5(4). P. 350–361.

228. Commercializing High Technology: East and West. Lanham, Maryland: *Rowman & Littlefield Publishers, Inc.*, 1997. 384 p.

229. David I. Cleland, Roland Gareis. Global project management handbook. "Chapter 1: «The evolution of project management»". *McGraw-Hill Professional*, 2006.

230. *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG). URL: <http://www.dfg.de/en/index.html> (дата звернення: 05.09.2019).

231. Edward Huizenga (University of Amsterdam, The Netherlands & Benthurst & Co, The Netherlands) (2014). *The Knowledge Enterprise Innovation Lessons from Industry Leaders* (2nd Edition) URL: <http://www.worldscientific.com/worldscibooks/10.1142/p964> (дата звернення: 05.09.2019).

232. *European Science Foundation*. URL: http://www.esf.org/research_areas/humanities.html (дата звернення: 05.09.2019).

233. Frederick Winslow Taylor. *The Principles of Scientific Management*, 1911. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/3631> (дата звернення: 16.07.2017).

234. *Global Green Grants*. URL: <https://www.greengrants.org/> (дата звернення: 05.09.2019).

235. Hybrid project management manifesto. *Official site of the manifest of hybrid software development*. URL: <https://www.binfire.com/hybrid-project-management-manifesto/> (дата звернення: 05.09.2019).

236. *IFLA/UNESCO Manifesto for Digital Libraries/IFLA*. 2010. URL: <http://www.ifla.org/files/digital-libraries/documents/ifla-unescodigitallibraries-manifesto.pdf> (viewed on June 13, 2016). Title from the screen.

237. *International Journal of Project Management*. URL: www.elsevier.com/locate/ijproman (дата звернення: 05.09.2019).

238. Liiketoiminnan aloittaminen. *YKTT*. URL: <https://yktt.fi/miten-voit-organisoida-uuden-yrityksen/> (дата звернення: 05.09.2019).

239. MacMillan, I.C, Siegel, R. and Subbanarasimha, P. N. (1985). «Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals». *Journal of Business Venturing*. V 1. Winter. P. 119–128.

240. Manifesto for Agile Software Development. *Official website of the flexible software development manifesto*. URL: <http://www.agilemanifesto.org/> (дата звернення: 05.09.2019).

241. Martin Stevens. *Project Management Pathways*. Association for Project Management. APM Publishing Limited, 2002. 976 p.

242. Ohno Taiichi. *Toyota Production System – beyond large-scale production*. Productivity Press. June, 1988. с. 29.

243. Project Decelerators – *Lack of Stakeholder Support*. URL: <https://svprojectmanagement.com/project-decelerators-lack-of-stakeholder-support> (дата звернення: 17.12.2019).

244. Robert S. Martin, James B. Newquark, Robert C. Coss. Rapid development of programs. *Principles, examples*. Williams, 2004. 752 p.

245. Roberts E. B. *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*. Oxford University Press. New York, 1991. P. 124–159.

246. Royce, Winston. *Managing the Development of Large Software Systems*. 1970. P. 1–9.

247. Shishu Pal PERT Estimation Technique. 2019.
URL: <https://www.advanceinnovationgroup.com/blog/pertestimationtechniques> (дата звернення: 17.12.2019).

248. *The Pmi Project Management*. Fact. 1. Nov. 2001.
<https://www.amazon.com/Project-Management-Fact-Book-Second/dp/1880410737>
(дата звернення: 17.12.2019).

249. Waldner, Jean-Baptiste (September 1992). *Principles of Computer-Integrated Manufacturing*. London: John Wiley. C. 128–132.

ДОДАТКИ

Додаток А

ОПИТУВАЛЬНИК

«Вивчення обізнаності педагогів щодо управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО»

1. Чи маєте Ви досвід організації проєктної діяльності?

2. З якими складнощами Ви стикаєтесь при роботі над міжнародним проєктом?

3. Перерахуйте умови, створені в школі, які, на Ваш погляд, сприяють успішній роботі над міжнародним проєктом

4. Що заважає Вам при роботі над проєктами?

5. Який з етапів життєвого циклу проєкту у вас викликає найбільші труднощі?

6. Що б Ви хотіли змінити чи додати в діяльності школи, щоб діяльність з розробки проєктів була більш успішною?

7. Чи маєте Ви досвід управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО?

8. Визначить Ваше ставлення до упровадження міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО

позитивне негативне задовільне

9. Чи сподіваєтесь Ви усунути прогалини в знаннях та вміннях до упровадження міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО? Яким шляхом?

10. Чи вважаєте Ви, що володіння методом проєктів для сучасного педагога є необхідним і чому?

11. Назвіть вид та складові частини (за напрямом) проєктів та їх класифікацію (тип)

Додаток Б

Методика оцінки рівня інноваційного потенціалу педагогічного колективу (модифікація методики Т.В. Морозової)

Дана методика дозволяє виявити спектр умов, що впливають на розвиток інноваційної діяльності педагога.

Опитувальник:

1. Чи необхідні, на ваш погляд, зміни в навчальній, позаурочній діяльності ЗЗСО?
2. У чому конкретно ці зміни повинні виражатися?
3. Чому необхідно вносити ці зміни?
4. Які, на ваш погляд, конкретні зміни потрібні у вашому закладі освіти?

- В управлінні ЗЗСО.
- У технологіях навчання, виховання і розвитку.
- У режимі роботи викладачів і учнів.

5. Чи відчуваєте ви себе готовими до освоєння нововведень:

- в змісті навчання;

(Повністю готові, досить підготовлені, частково готові, не готові – потрібне підкреслити).

- в технології навчання?

(Повністю готові, досить підготовлені, частково готові, не готові – потрібне підкреслити).

6. Оцініть якість умов у вашому закладі освіти для розвитку інноваційної діяльності (управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО):

- 3 бали – дуже хороші;
- 2 бали – хороші;
- 1 бал – задовільні;
- 0 балів – незадовільні.

Умови Бали

- матеріальні
- фінансові
- організаційні
- психологічний клімат в колективі
- стимулювання
- система навчання кадрів

7. Що є для вас перешкодою в освоєнні і розробці нововведень (управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО)?

- відсутність часу;
- відсутність обґрунтованої стратегії розвитку закладу освіти;
- відсутність допомоги;
- відсутність лідерів, новаторів;
- розбіжності, конфлікти в колективі;
- відсутність необхідних теоретичних знань;
- слабка інформованість про нововведення в освіті;
- відсутність або недостатній розвиток дослідницьких умінь;
- відсутність стимулювання.

Виберіть 5 найбільш значущих для вас перешкод і підкресліть їх.

Дана методика дозволяє визначити умови, створені в освітньому закладі для інноваційної діяльності педагогів.

Додаток В

**Анкета вчителю по діагностиці його професійної підготовки
(розроблена Т.І. Шамовой, Т.М. Давидченко)**

Інструкція: оцініть за п'ятибальною системою фактори, що сприяють і заважають вашому саморозвитку.

5 – так (перешкоджають чи стимулюють); 4 – більше так чи ні;

3 – і так, і ні; 2 – більше ні; 1 – більше ні, ніж так.

1. Чи задоволені Ви своєю професійною підготовкою? (Так, ні, не зовсім)
2. За якими напрямками професійної підготовки Ви хотіли б удосконалити свої знання в першу, другу чергу (вказіть свої №№):
 - 1) Науково-теоретична підготовка.
 - 2) Методична підготовка.
 - 3) Психолого-педагогічна підготовка.
3. Чи вважаєте Ви за доцільне поглибити свої професійні знання з питань:
 - 1) вивчення особистості учня та колективу;
 - 2) аналізу та оцінки результатів своєї діяльності і діяльності учнів;
 - 3) планування педагогічної діяльності та діяльності учнів, класу;
 - 4) організації навчально-пізнавальної діяльності учнів;
 - 5) організації особистої праці;
 - 6) контролю за навчально-пізнавальною діяльністю учнів (вказіть свої №№)
 - 7) іншими (допишіть).
4. Якими своїми професійними вміннями Ви не задоволені? (Вказіть):
 - 1) організаторськими;
 - 2) конструктивними;
 - 3) комунікативними;
5. Хотілося б Вам їх удосконалити? (Так, ні, не зовсім)
6. Якщо Вам представиться можливість вибору семінарів, то ви оберете:
 - 1) Психологію навчання учнів.
 - 2) Психологія виховання учнів.
 - 3) Форми і методи педагогічного співробітництва з учнями.
 - 4) Типи уроків. Методика їх проведення і підготовки.
 - 5) Форми організації навчально-пізнавальної діяльності учнів на уроках і в позакласній роботі.
 - 6) Диференціація в навчанні.
 - 7) Методи навчання та їх ефективне використання в сучасних умовах.
 - 8) Індивідуалізація навчання.
 - 9) Прийоми активізації навчально-пізнавальної діяльності учнів.
 - 10) Облік і оцінка знань учнів.
 - 11) Педагогічна етика вчителя.
 - 12) Аналітична культура вчителя.
 - 13) Інше (вказіть свої положення).

Обробка даних дослідження. У результаті обробки анкет виявляються три категорії педагогів щодо ступеня готовності його до саморозвитку:

1. Активний саморозвиток.
2. Нереалізований саморозвиток, який залежить від певних умов.
3. Саморозвиток, який зупинився.

Чинники, які перешкоджають і стимулюють, ранжуються за допомогою показників середнього балу.

Обробка даних :

1) занесіть в таблицю відповідей замість номера питання бал, що відповідає номеру твердження;

а	а	а	б	б	б	в	в	в
A1	A2	A3	B1	B2	B3	V1	V2	V3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45
46	47	48	49	50	51	52	53	54
55	56	57	58	59	60	61	62	63
64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81
82	83	84	85	86	87	88	89	90
Сума стовп	Сума стовпця	Сума стовпця	Сума стовпця	Сума стовпця	Сума стовпця	Сума стовпця	Сума стовпця	Сума стовп
Сума стовп ця : 10=	Сума стовпця : 10=	Сума стовпця : 10=	Сума стовпця : 10=	Сума стовпця : 10=	Сума стовпця : 10=	Сума стовпця : 10=	Сума стовпця : 10=	Сума стовп ця : 10=

2) підрахуйте суму балів по кожному стовпцю, де а - ціно-орієнтаційна зрілість, А1 – орієнтованість на досягнення, А2 – на розвиток діяльності, А3 – на саморозвиток учителів; би – організованість колективу, Б1 – відповідальність, Б2 – спрацьованість, Б3 – включеність в управління; у – згуртованість колективу, В1 – єдність орієнтацій, В2 – сумісність членів колективу, В3 – потенційна стабільність(максимально можливі 100 балів);

3) суму по кожному стовпцю поділіть на 10 – визначте значення кожної первинної характеристики колективу(повинно вийти від 0 до 10, де: від 0 до 4 – низький рівень, від 5 до 7 – середній, від 8 до 10 – високий). Аналогічно можна розрахувати середній показник **а, б, с**.

Джерело: Лазарев В.С. Системний розвиток школи. М.:Педагогічне суспільство Росії, 2002. С. 275-288.

АНКЕТА «ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ШКОЛІ»

Оцініть по 10-бальній Ваму згоду або незгоду із запропонованими твердженнями (9 – повністю згоден ... 0 – повністю не згоден).

Намагайтеся довго не замислюватися над оцінкою.

Я вважаю, що в нашій школі кожен педагог:

1. Чітко знає, яких результатів в роботі чекає від нього школа.
2. Упевнений в об'єктивності оцінки його роботи.
3. Знає, за якими критеріями оцінюють його роботу.
4. Упевнений, що про його успіхи обов'язково буде відомо керівництву школи.
5. Упевнений, що про його невдачі обов'язково буде відомо керівництву школи.
6. Упевнений, що за хорошою роботою обов'язково буде заохочення.
7. Упевнений, що про його успіхи завжди стане відомо колегам.
8. Упевнений, що реакція колег на його успіхи буде завжди позитивною.
9. Вільний у виборі форм і методів викладання.
10. Считає, що система матеріального заохочення справедлива і дієва.
11. Вважає свою роботу цікавою.
12. Знає, які заохочення і за які результати прийняті в школі.
13. Вважає, що результати його праці залежать тільки від нього самого.
14. Вважає, що форми морального заохочення в школі досить різноманітні і привабливі.
15. Має навантаження, що не вимагає від нього надзусиль для досягнення доброго результату.
16. Вважає, що оплата його праці залежить від результату його роботи.
17. Упевнений, що керівництво об'єктивно оцінює його роботу.
18. Перекоаний, що успішна робота в школі неможлива без постійного вдосконалення методів своєї роботи.
19. Має чіткі і конкретні цілі вдосконалення своєї роботи.
20. Вважає цікавим шукати або придумувати педагогічні новації.
21. Охоче ділиться з колегами своїми або освоєними нововведеннями.
22. Відчуває схвалення і повагу колег за нововведення.
23. Має досить часу для освоєння нововведень.
24. Отримує від школи підтримку і допомогу у вдосконаленні своєї роботи.
25. Перекоаний, що для нього особисто освоєння нововведень не вимагає надзусиль.
26. Упевнений, що участь в інноваційній роботі школи обов'язково буде відмічена заохоченням.
27. Упевнений, що здатний розвивати і удосконалювати свої методи роботи.
28. Знає чітко перспективи свого зростання.
29. Має досить можливостей для професійного розвитку.
30. Має конкретну мету підвищення свого професійного рівня на найближчу перспективу.
31. Бачить зв'язок між підвищенням своєї кваліфікації і зміною свого статусу в педагогічному колективі.
32. Перекоаний, що професійне зростання пов'язане із зростанням матеріального благополуччя.
33. Перекоаний, що керівництво обов'язково помітить і заохотить роботу по саморозвитку.

34. Упевнений, що при наявному навантаженні професійний розвиток під силу кожному.

35. Упевнений, що керівництво школи прагне створити сприятливі умови для професійного розвитку педагогів.

36. Вважає для себе необхідним постійне професійне розвитку.

Обробка даних: порахуйте суму набраних балів(по таблиці) і ви отримаєте оцінку мотиваційного середовища у вашій школі. Розрив між максимумом (324 бали) і реально набраною сумою визначає проблеми і резерви вдосконалення мотиваційної бази.

№ питання	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1										
2										
...										
36										

Джерело: Лазарєв В.С., Афанасьєва Т.П., Єлісєєва І.А., Пуденко Т.І. Керівництво педагогічним колективом: моделі і методи. М.: Центр соц. і економ. досліджень, 1995. С. 147-149.

Додаток Ж

ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМВІДНОСИН АДМІНІСТРАЦІЇ І ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ

Шановні колеги!

В цілях поліпшення взаєморозуміння в умовах перекладу школи в інноваційний режим адміністрації дуже важливо знати, як її сприймають в педагогічному колективі. Нами виділено декілька ознак, які є значимими в діяльності керівника. Просимо Вас за кожною ознакою дати відповідну оцінку

Ознака 1.

6 великий любитель різних нововведень і реорганізацій, всяка організаційна ломка – його стихія, не любить працювати в спокійному режимі;

5 надмірно захоплюється різними нововведеннями і реорганізаціями;

4 прагне вчасно підтримати будь-який почин, але іноді занадто захоплюється нововведеннями;

3 іноді може підтримати корисний почин, хоча не особливо любить різні нововведення і реорганізації;

2 скептично відноситься до нововведень і реорганізацій, намагаючись триматися в стороні від них;

1 дуже консервативний, великий супротивник всяких нововведень.

Ознака 2.

6 прекрасно уміє планувати роботу, домагається високої життєздатності і реалістичності плану;

5 добре уміє планувати роботу;

4-е плануванням роботи в цілому справляється добре;

3 з плануванням роботи справляється не дуже добре;

2 погано справляється з плануванням роботи, плани його виявляються не життєздатні;

1 абсолютно не здатний планувати навіть найпростішу роботу.

Ознака 3.

6 природжений організатор, відмінно уміє розставити людей і розподілити між ними обов'язки, організувати колектив на виконання професійних завдань;

5 хороший організатор, уміє потрібним чином розставити людей і розподілити між ними обов'язки;

4 має необхідні організаційні навички, може організувати колектив на виконання професійних завдань;

3 не дуже хороший організатор, не завжди може організувати колектив на виконання професійних завдань;

2 поганий організатор, не уміє розподілити між людьми обов'язки, мобілізувати колектив на виконання професійних завдань;

1 не здатний справлятися з організаційними питаннями, до такої роботи абсолютно не пристосований.

Ознака 4.

6 постійно перевищує свої повноваження, права і владу, неначе вони нічим не обмежені;

5 часто перевищує свої повноваження, права і владу;

4 повною мірою використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть перевищуючи їх;

3 ніколи не перевищує свої повноваження, права і владу, іноді навіть використовує їх не повною мірою;

2 недостатньо використовує свої повноваження, права і владу, іноді навіть в тих випадках, коли необхідно їх застосувати;

1 абсолютно не уміє використати свої повноваження, права і владу, справляючи враження безпорадного і безправного.

Ознака 5.

6 рішучий, рішення приймає швидко, без зволікання;

5 досить рішучий, рішення приймає досить своєчасно;

4 не завжди швидко приймає рішення, але і не можна назвати занадто повільним;

3 нерішучий, іноді не може своєчасно прийняти необхідні рішення;

2 нерішучий, не може своєчасно прийняти необхідні рішення, зупинитися на чомусь визначеному;

1 украй нерішучий, довго коливається і мнется, перш ніж вирішити саме дріб'язкове питання.

Ознака 6.

6 приймає завжди продумані, виключно кваліфіковані управлінські рішення;

5 зазвичай приймає продумані, кваліфіковані управлінські рішення;

4 може приймати продумані, досить кваліфіковані управлінські рішення;

3 управлінські рішення, що приймаються ним, не завжди продумані і глибоко обгрунтовані;

2 іноді приймає некваліфіковані, необгрунтовані управлінські рішення, що приносить відомий збиток справі;

1 не уміє приймати скільки-небудь грамотні управлінські рішення і не прагне цьому навчитися.

Ознака 7.

6 здатний тримати під своїм контролем масу справ і деталей, увесь час реагувати на будь-яке відхилення від плану;

5 здатний і уміє здійснювати правильний і своєчасний контроль за ходом справ;

4 здатний тримати під своїм контролем основні моменти в ході роботи;

3 не завжди здатний здійснювати своєчасний контроль за ходом справ, може упускати окремі моменти;

2 не уміє здійснювати своєчасний контроль за ходом справ;

1 абсолютно не здатний здійснювати який-небудь контроль за ходом справ.

Ознака 8.

6 украй вимогливий до інших, вимогливий до дрібниць, постійно чіпляється, працювати з ним разом дуже важко і неприємно;

5 досить вимогливий до інших, іноді прискіпливий, працювати з ним разом іноді важко і не дуже приємно;

4 вимогливий до інших, як правило цілком обгрунтовано, працювати з ним разом важко, але можна;

3 вимогливий до інших, але не чіпляється по дрібницях, можливо, іноді йому б слід було проявляти більше твердості;

2 не особливо вимогливий до інших, не здатний навіть у разі потреби закликати інших до порядку.

Ознака 9.

6 постійно втручається в роботу підлеглих і намагається усі питання вирішувати сам;

5 часто втручається без необхідності в роботу підлеглих і вирішує за них різні питання;

4 іноді без особливої необхідності втручається в роботу підлеглих і вирішує за них різні питання;

3 іноді без особливої необхідності передоручає підлеглим вирішення тих питань, які повинен вирішувати сам;

2 часто передоручає підлеглим виконання тих обов'язків, які повинен був би вирішувати сам;

1 постійно «спихає» виконання своїх обов'язків на підлеглих.

Ознака 10.

6 об'єктивно оцінює своїх підлеглих і їх діяльність і ніколи не керується своїми настроєм, симпатіями і антипатіями;

5 об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їх діяльності;

4 здатний досить об'єктивно оцінювати своїх підлеглих і результати їх діяльності;

3 не завжди об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їх діяльності;

2 не об'єктивно оцінює своїх підлеглих і результати їх діяльності, схильний до пристрастей і настроїв;

1 абсолютно не здатний об'єктивно оцінювати своїх підлеглих і результати їх діяльності, цілком керується своїми настроєм, симпатіями і антипатіями.

Ознака 11.

6 всіляко сприяє підвищенню кваліфікації підлеглих, використовуючи для цього усі наявні можливості;

5 піклується про підвищення кваліфікації підлеглих;

4 виявляє відому зацікавленість в підвищенні кваліфікації підлеглих;

3 не особливо піклується про підвищення кваліфікації підлеглих;

2 абсолютно не піклується про підвищення кваліфікації підлеглих;

1 не лише ніяк не піклується про підвищення кваліфікації підлеглих, але навіть певною мірою перешкоджає цьому.

Ознака 12.

6 всіляко сприяє службовому зростанню підлеглих і гордиться їх успіхами;

5 сприяє службовому зростанню підлеглих;

4 виявляє відому зацікавленість в службовому зростанні підлеглих;

3 не виявляє зацікавленість в службовому зростанні підлеглих;

2 перешкоджає службовому зростанню підлеглих;

1 всіляко перешкоджає службовому зростанню підлеглих, побоюючись конкуренції з їх боку.

Ознака 13.

6 прекрасно уміє викликати прихильність до себе людей, знаходити з ними спільну мову, розташовує до відвертості;

5 уміє викликати прихильність до себе людей, знаходити з ними спільну мову;

4 хоча і не завжди, але уміє викликати прихильність до себе людей, знаходити з ними спільну мову;

3 іноді не здатний викликати прихильність до себе людей і знайти з ними спільну мову;

2 не уміє викликати прихильність до себе людей, знаходити з ними спільну мову;

1 постійно відновлює людей проти себе, не в змозі знайти з ними спільну мову, для роботи з людьми абсолютно не придатний.

Ознака 14.

6 дуже любить свою роботу, практично приділяє їй увесь вільний час і енергію;

5 любить свою роботу;

4 до роботи відноситься з цікавістю;

- 3 до роботи ставиться байдуже;
- 2 не любить свою роботу, але змирився з необхідністю;
- 1 украй не любить свою роботу і не приховує цього.

Ознака 15.

- 6 украй самовпевнений, постійно переоцінює свої можливості, не бажає слухати розумних рад, досвід його нічому не учить;
- 5 надмірно самовпевнений, часто переоцінює свої можливості;
- 4 іноді трохи переоцінює свої можливості, надмірно упевнений в собі;
- 3 іноді недооцінює свої можливості, не упевнений в собі;
- 2 недостатньо вірить у свої сили, часто недооцінює свої можливості;
- 1 украй не упевнений в собі, постійно недооцінює свої можливості.

Ознака 16.

- 6 виключно упертий, не змінює своєї точки зору, навіть якщо самому очевидна її абсурдність;
- 5 досить упертий, неохоче змінює свою думку, навіть коли воно явно невірне;
- 4 дещо упертий, неохоче міняє свою точку зору;
- 3 іноді під тиском згори може змінити свою думку;
- 2 якщо чинять тиск, легко змінює свою думку;
- 1 украй легко змінює свою думку.

Ознака 17.

- 6 готовий відповідати за свої вчинки, швидше візьме провину на себе, чим підведе товаришів;
- 5 зазвичай відповідає за свої вчинки, визнає свою провину, якщо винен;
- 4 відповідає за свої вчинки, хоча і неохоче, але визнає свою провину;
- 1 неохоче визнає свою провину, навіть якщо дійсно винен;
- 2 зазвичай не визнає свою провину, навіть якщо дійсно винен, перекладає її на інших;
- 1 ніколи не визнає свою провину і усіма способами перекладає її на інших.

Ознака 18.

- 6 може миттєво зрозуміти суть питання, не плутаючись в дрібницях;
- 5 здатний швидко розібратися в суті питання і виділити головне;
- 2 здатний при розгляді того або іншого питання виділити головне;
- 3 не завжди при розгляді того або іншого питання виділити головне;
- 2 часто при розгляді того або іншого питання виділити головне, плутається в дрібницях;
- 1 не уміє виділити головне, постійно плутається в дрібницях.

Ознака 19.

- 6 завжди охоче надає допомогу, не шкодує для цього свого часу і сил;
- 3 охоче надає допомогу по роботі;
- 4 не відмовляє в допомозі по роботі, якщо до нього звертаються;
- 3 не завжди надає допомогу по роботі;
- 2 не любить її робити;
- 1 ніколи не робить, швидше схильний перешкоджати їм в їх рішеннях.

Ознака 20.

- 4 виключно ввічливий і коректний, ніколи не дозволяє нетактовності по відношенню до оточення;
- 5 ввічливий і коректний;
- 4 досить ввічливий і коректний;
- 3 не завжди досить ввічливий і коректний;
- 2 не ввічливий і не коректний з оточенням;
- 1 іноді дозволяє грубість і нетактовність.

Ознака 21.

- 6 має великий і заслужений авторитет в колективі, повагу усіх працівників;
- 5 має великий авторитет в колективі;
- 4 має певний авторитет в колективі;
- 3 має деякий авторитет в колективі, але не у усіх;
- 2 не має достатнього авторитету в колективі і поваги;
- 1 абсолютно не має авторитету в колективі і поваги.

Обробка даних: кожного представника адміністрації оцінюють окремо.

Ознаки(параметри) об'єднані в 3 блоки:

1. Функціональний компонент управлінської діяльності включає:
 - інноваційний потенціал(ознака 1)
 - організаційний(3, 5, 8)
 - уміння планувати(2)
 - уміння використати владу(4,9)
 - уміння приймати рішення(6,18)
 - здатність до контролю(7, 10)
 - уміння підтримувати прагнення до розвитку співробітників(11,12,19).
2. Особові особливості і комунікативний потенціал керівника(13, 15-17, 20).
3. Авторитет керівника у педагогів(14,21).

За кожною ознакою підраховується кількість балів(середній бал за оцінками педагогів). Для наочності будуються графіки міри вираженості параметрів. Для обговорення можна запропонувати керівникові зробити самооцінку і порівняти її з оцінками підлеглих.

Джерело: Ключова Н.В. Технології роботи психолога з учителем. М.: ТЦ «Сфера», 2000. С 168–176.

Додаток И

**КВАЛІМЕТРИЧНІ АНКЕТИ
КОМПЛЕКСНОГО ТЕСТУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Комунікативна професійна функція

Володіння видами діяльності, за допомогою яких учитель реалізує функцію	Самоаналіз учителем (від 1 до 10 балів)	Оцінка МО	Оцінка адміністрацією
1. Знання педагогічного співробітництва			
2. Уміння встановлювати правильні взаємини з учнями, батьками, вчителями, громадськістю в ході рішення педагогічних задач			
3. Уміння створювати сприятливий мікроклімат			
4. Уміння переконувати учнів і батьків			
5. Уміння згуртувати учнівський колектив			
6. Установлення правильних взаємин з адміністрацією			
7. Установлення правильних взаємин з учнями			
8. Установлення правильних взаємин з батьками			
9. Уміння попереджати конфліктні ситуації			
10. Уміння розвивати в учнів рефлексивні здібності			
11. Уміння встановлювати доброзичливі стосунки з учнями, колегами			
12. Уміння встановлювати ефективні взаємини з учнями в позаурочний час			
$\sum_{m=1}^{12} \square = 120$	$K_f = (K_{af} + A_{adm} - Y) / 120$		

2. Діагностична професійна функція

Володіння видами діяльності, за допомогою яких учитель реалізує функцію	Самоаналіз учителем (від 1 до 10 балів)	Оцінка МО	Оцінка адміністрацією
1. Володіння вміннями визначати навчальні можливості та здібності школярів різних вікових груп за допомогою психологічних методів дослідження особистості учнів, умов їхнього навчання і виховання			
2. Володіння вміннями аналізувати результати власної діяльності			
3. Володіння вміннями вивчати класний колектив			
4. Володіння вміннями вивчати особистість школяра			
5. Володіння вміннями раціонально вибирати засоби педагогічного впливу			
6. Володіння вміннями співвідносити свій досвід з педагогічною теорією і практикою			

7. Володіння вміннями аналізувати педагогічні ситуації			
8. Володіння вміннями виявляти причини неуспішності, неуважності			
9. Володіння вміннями виявляти рівень навченості учнів			
10. Володіння вміннями виявляти рівень вихованості учнів			
$\sum_{i=1}^{10} \square =$ 100	$K_{\phi} = (K_{\text{аф}} + A_{\text{адм}} - Y) / 100$		

3. Організаційно-методична функція

Володіння видами діяльності, за допомогою яких учитель реалізує функцію	Самоаналіз учителем (від 1 до 10 балів)	Оцінка МО	Оцінка адміністрацією
1. Володіння вміннями налаштувати учнівський колектив на досягнення цілей уроку			
2. Володіння вміннями організації пізнавальної діяльності			
3. Володіння засобами подолання труднощів, що зустрічаються під час засвоєння учнями матеріалу уроку			
4. Володіння вміннями включати учнів в різні види навчально-трудова діяльності			
5. Володіння вміннями організовувати позакласні заходи			
6. Володіння вміннями підтримувати навчальну дисципліну			
7. Володіння вміннями концентрувати увагу учнів			
8. Володіння вміннями науково-організаційної праці			
9. Володіння вміннями використовувати широкий спектр методів і засобів організації навчальної діяльності відповідно до задач, змісту та можливостей учнів			
$\sum_{i=1}^9 \square =$ 90	$K_{\phi} = (K_{\text{аф}} + A_{\text{адм}} - Y) / 90$		

4. Спеціальна функція

Володіння видами діяльності, за допомогою яких учитель реалізує функцію	Самоаналіз учителем (від 1 до 10 балів)	Оцінка МО	Оцінка адміністрацією
1. Оволодіння змістом чинних підручників, програм і навчальних посібників			
2. Оволодіння методами сучасної педагогіки			
3. Оволодіння методами сучасної психології			
4. Оволодіння ППД з предмета			

5. Знання задач викладання конкретної навчальної дисципліни			
6. Оволодіння методикою викладання предмета			
7. Установлення внутрішньопредметних зв'язків			
8. Встановлення міжпредметних зв'язків			
9. Знання літератури за методикою викладання предмета			
10. Оволодіння спеціальною термінологією			
11. Оволодіння змістом освіти з предмета			
12. Оволодіння спеціальними знаннями			
$\sum_{m=1}^{12} \square = 120$	$K_{\phi} = (K_{\text{аф}} + A_{\text{адм}} - Y)/120$		

5. Конструктивна функція

Володіння видами діяльності, за допомогою яких учитель реалізує функцію	Самоаналіз учителем (від 1 до 10 балів)	Оцінка МО	Оцінка адміністрацією
1. Уміння добирати і дидактично переробляти науковий та інший матеріал, що використовується для освітньої роботи			
2. Уміння вибирати найбільш доцільну структуру навчальних занять			
3. Уміння структурувати навчально-виховний матеріал згідно з етапами уроку			
4. Уміння раціонально розподіляти час між етапами навчальних занять			
5. Уміння обирати темп заняття залежно від складності матеріалу й особливостей учнів			
6. Уміння планувати і використовувати в роботі організаційні теорії, методи і засоби, що забезпечують ефективність НВП			
7. Уміння планувати роботу учнів на уроці			
8. Уміння вдосконалювати навчально-матеріальну базу з предмета			
9. Уміння перебудовувати власну діяльність у ситуаціях, що змінюються			
$\sum_{m=1}^{9} \square = 90$	$K_{\phi} = (K_{\text{аф}} + A_{\text{адм}} - Y)/90$		

6. Формуюча функція

Володіння видами діяльності, за допомогою яких учитель реалізує функцію	Самоаналіз учителем (від 1 до 10 балів)	Оцінка МО	Оцінка адміністрацією
1. Уміння формувати в учнів стійкий інтерес до свого предмета			
2. Рівень НД з предмета			
3. Вироблення в учнів потреби й умінь самовиховання та самоосвіти			
4. Функція ціннісних орієнтацій			

5. Функція інтересу до професійного самовизначення відповідно до особистісних схильностей і здібностей			
6. Функція творчого ставлення учнів до праці			
7. Функція пізнавальної активності			
8. Функція самостійності			
9. Уміння створювати умови для функціонування учня як суб'єкта навчання і виховання			
10. Функція відповідальності за результати навчання, діяльності, поведінки			
$\sum_{i=1}^{10} \square = 100$	$K_{\phi} = (K_{\text{аф}} + A_{\text{адм}} - Y)/100$		

7. Прогностична функція

Володіння видами діяльності, за допомогою яких учитель реалізує функцію	Самоаналіз учителем (від 1 до 10 балів)	Оцінка МО	Оцінка адміністрацією
1. Уміння визначити зони найближчого розвитку учнів			
2. Передбачати результати педагогічного впливу			
3. Уміння проектувати та здійснювати педагогічний експеримент			
4. Уміння прогнозувати результати навчання учнів			
5. Уміння прогнозувати результати виховання учнів			
6. Уміння прогнозувати можливі утруднення і помилки			
7. Уміння проектувати діяльність і поведінку			
8. Уміння проектувати розвиток особистісних якостей учнів			
9. Уміння визначати кінцеві і проміжні цілі діяльності учнів			
10. Уміння визначати і формулювати цілі та задачі окремих етапів навчального процесу			
11. Уміння визначати основні напрямки і критерії класного самовдосконалення			
$\sum_{i=1}^{11} \square = 110$	$K_{\phi} = (K_{\text{аф}} + A_{\text{адм}} - Y)/110$		

8. Стимулюючо-регулятивна функція

Володіння видами діяльності, за допомогою яких учитель реалізує функцію	Самоаналіз учителем (від 1 до 10 балів)	Оцінка МО	Оцінка адміністрацією
1. Уміння актуалізувати знання і життєвий досвід учнів			
2. Використання у викладанні активних методів навчання			
3. Корегування первісного плану у зв'язку зі змінами в педагогічній ситуації			
4. Забезпечення зворотного зв'язку в НВП			

5. Адаптація зовнішніх впливів на учнів або їхня нейтралізація			
6. Обґрунтування оцінок			
7. Здійснення самоконтролю			
8. Опора на позитивні якості й особливості учнів			
9. Сполучення контролю і самоконтролю учнів у НВП			
$\sum_{max} \square = 90$	$K_{\Phi} = (K_{af} + A_{adm} - Y)/90$		

9. Аналітична функція

Володіння видами діяльності, за допомогою яких учитель реалізує функцію	Самоаналіз учителем (від 1 до 10 балів)	Оцінка МО	Оцінка адміністрацією
1. Добір найбільш значущої інформації та її класифікація			
2. Розчленовування складного педагогічного явища, проблеми			
3. Установлення причино-наслідкових зв'язків між педагогічними явищами			
4. Виявлення та формулювання проблем			
5. Зіставлення досягнутих і запланованих результатів діяльності			
6. Вивчення переваг і недоліків власної діяльності й особливостей			
7. Вивчення стану й тенденції розвитку колективу			
8. Визначення критеріїв ефективності діяльності шкільного колективу			
9. Виділення основних діалектичних одиниць (понять, законів)			
10. Уміння класифікувати та групувати поняття і закони в систему			
$\sum_{max} \square = 100$	$K_{\Phi} = (K_{af} + A_{adm} - Y)/100$		

Рівень реалізації функції рахується за формулою:

$$K_{\Phi} = (K_{af} + A_{adm} - Y) / \sum_{max} \square$$

де K_{Φ} – перша літера – назва функції, Φ – функція; K_{af} – оцінка діяльності МО; A_{adm} – оцінка діяльності адміністрацією; Y – оцінка діяльності вчителем; $\sum_{max} \square$ – максимальна оцінка.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Монографія

1. Припотень О. В. Міжнародні освітні проекти як спосіб інтеграції України в світову освітню систему. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка*. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. С. 225–241.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

2. Припотень О. В. Міжнародна проектна діяльність – актуальна проблема позиціонування загальноосвітнього закладу в сучасному освітньому просторі. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. Чернігів, 2018. Вип. 150. С. 116–119.

3. Припотень О. В. Особливості командної роботи у процесі реалізації освітніх проектів. *Науковий вісник УМО. Серія: Педагогіка: історія, реалії та перспективи : наук.-практ. журн.* Київ, 2018. № 1(21).

4. Припотень О. В. Характеристика особливостей управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 2019. Вип. 19. С. 169–173.

5. Припотень О. В. Теоретичні аспекти управління міжнародною проектною діяльністю в умовах нової української школи. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. Черкаси, 2018. Вип. 18. С. 76–80.

6. Припотень О. В. Особливості управління проектною діяльністю у закладі загальної середньої освіти. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Педагогічні науки*. Запоріжжя, 2020. № 3 (36). Ч. II. С. 143–149.

7. Припотень Олена. Дослідження ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. *Věda a perspektivy: multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín*. International Economic Institute s.r.o. Praha, České republika. 2021. 1(1). С. 336–345.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

8. Припотень О. В. Критеріальний аналіз ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : матеріали Всеукр. наук.-метод. семінару (Київ – Бориспіль, 30 жовт. 2020 р.). Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. 223 с. С. 139–142

9. Припотень О. В. Основні етапи організації міжнародної проектною діяльності у закладах загальної середньої освіти. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : матеріали Всеукр. наук.-метод. семінару (Київ – Бориспіль, 17 жовт. 2019 р.). Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2019. 138 с. С. 84–87.

10. Припотень О. Шляхи удосконалення організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладі загальної середньої освіти. *Школа синергії освіти і духовності: нові виклики, тренди і можливості* : матеріали Міжнар. наук.-практ. онлайн конф. (Київ, 27 жовт. 2020 р.). Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. 204 с. С. 123–127.



ТАРАЩАНСЬКА МІСЬКА РАДА
ВІДДІЛ ОСВІТИ
ТАРАЩАНСЬКИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ЛІЦЕЙ «ЕРУДИТ»
ТАРАЩАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ЄДРПОУ 24882690, вул. Шевченка, 39, м. Тараща, Київська обл., 09500, тел. 04566 5-23-01 e-mail:
tarascha_gimnaz@ukr.net

Вих. № 26 від 07.05.2021р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Припотень Олени Володимирівни «Організаційно-педагогічні умови
управління міжнародною проєктною діяльністю в загальноосвітньому
навчальному закладі» на здобуття наукового ступеня
кандидата педагогічних наук
зі спеціальності 13.00.06 – теорія і методика управління освітою**

Видана Припотень Олені Володимирівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки та адміністрування ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН України про те, що протягом 2019-2020рр., на базі Таращанського академічного ліцею «Ерудит» Таращанської міської ради Київської області здійснювалося впровадження моделі управління закладом освіти за відповідних організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в закладах освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо впровадження міжнародної проєктної діяльності в ЗЗСО.

Інноваційний досвід свідчить про те, що впровадження проєктної діяльності у закладах освіти дозволяє успішно досягати цілей під час завершення проєкту, поєднувати різні аспекти діяльності, повноцінно використовувати потенціал та збільшує фінансові можливості закладу освіти.

В процесі експериментальної перевірки ефективності впровадження організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в Таращанському академічному ліцеї «Ерудит» було досягнуто таких цілей, як:

- залучення до управлінської діяльності всіх суб'єктів освітнього процесу;
- забезпечення наповненості управлінської діяльності конкретним змістом, визначення ролі й завдань кожного суб'єкта управлінської моделі;

- підпорядкування діяльності всіх рівнів управління для забезпечення успіху та позитивних результатів на функціональному і результативному рівнях;
- вивільнення часу директора і вчителів для діяльності, спрямованої на підвищення якості освіти засобами управління міжнародними проєктами в умовах ЗЗСО.

Експериментальна перевірка ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проєктною діяльністю в Таращанському академічному ліцеї «Ерудит» дозволила представити модель управління міжнародною проєктною діяльністю та зробити висновок, що цілеспрямована системна робота з управління міжнародною проєктною діяльністю в ЗЗСО, сприяє створенню єдиного інформаційного простору та позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінні школи обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Таращанського академічного ліцею «Ерудит»

Заступник директора з МР Таращанського академічного ліцею «Ерудит»



Людмила ГУЛЯНЦЬКА



**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «БОГОДУХІВСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №1»
БОГОДУХІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
БОГОДУХІВСЬКОГО РАЙОНУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**
пл. Каразіна, 14, м. Богодухів, 62103, тел./факс 0(5758)3-31-95, e-mail: bgim1@ukr.net

21.05.2021 № 01-22/39
на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Припотень Олени Володимирівни «Організаційно-педагогічні умови
управління міжнародною проектною діяльністю в загальноосвітньому
навчальному закладі» на здобуття наукового ступеня
кандидата педагогічних наук
зі спеціальності 13.00.06 – теорія і методика управління освітою**

Видаана Припотень Олені Володимирівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки та адміністрування ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН України про те, що протягом 2019-2020 рр., на базі Комунального закладу «Богодухівський ліцей №1» Богодухівської міської ради Богодухівського району Харківської області здійснювалося впровадження моделі управління закладом освіти за відповідних організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо впровадження міжнародної проектною діяльністю в ЗЗСО.

Було апробовано розроблену Припотень О.В. модель управління міжнародною проектною діяльністю в КЗ «Богодухівський ліцей №1». Для отримання коректного результату у ході проведення експериментальної перевірки моделі управління міжнародною проектною діяльністю закладу загальної середньої освіти було застосовано педагогічний експеримент.

Під час формувального експерименту у закладі велась послідовна робота щодо підвищення професійного рівня педагогічного колективу з управління міжнародною проектною діяльністю, підвищення ефективності відповідних організаційно-педагогічних умов та створення сприятливого психологічного клімату. Результати, одержані за допомогою моніторингу були використані для оцінки ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в КЗ «Богодухівський ліцей №1».

Підтверджено, що комплекс заходів, які були проведені у процесі впровадження міжнародної проектною діяльністю в управління закладу позитивно вплинули на стан підвищення професійного рівня педагогічного колективу з розвитку міжнародної проектною діяльністю.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінні ЗЗСО обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності КЗ «Богодухівський ліцей №1».

Директор ліцею
Микола МИРОШНИЧЕНКО (057 581 3 30 86)

О.МИХАСЮК



УКРАЇНА

ВІДДІЛ ОСВІТИ БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

БУЧАНСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИЙ КОМПЛЕКС «СПЕЦІАЛІЗОВАНА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ – ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ» №4

вул. Енергетиків, 2, м. Буча, Бучанський район, Київська область, 08292

тел. +380934297656, e-mail: school4@i.ua

код ЄДРПОУ 24884707

Вих. № 48 від 18.05.2021р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Припотень Олени Володимирівни «Організаційно-педагогічні умови управління
міжнародною проектною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі на здобуття
наукового ступеня
кандидата педагогічних наук
зі спеціальності 13.00.06 – теорія і методика управління освітою**

Видана Припотень Олені Володимирівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки та адміністрування ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН України про те, що протягом 2019-2020рр., на базі Бучанського НВК «СЗОШ І-ІІІ ст. – ЗОШ І-ІІІ ст.» №4 здійснювалося впровадження моделі управління закладом освіти за відповідних організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо впровадження міжнародної проектною діяльністю в ЗЗСО.

Підтверджено, що комплекс заходів, які були проведені у процесі впровадження міжнародної проектною діяльністю в управління закладу, позитивно вплинули на стан підвищення професійного рівня педагогічного колективу з розвитку міжнародної проектною діяльністю.

Експериментальна перевірка ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в Бучанському НВК «СЗОШ І-ІІІ ст. – ЗОШ І-ІІІ ст.» №4 дозволила зробити висновок, що цілеспрямована системна робота з управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, сприяє створенню єдиного інформаційного простору та позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінні ЗЗСО обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Бучанського НВК «СЗОШ І-ІІІ ст. – ЗОШ І-ІІІ ст.» №4.



Директор НВК

А.М.Літкевич

СПЕЦІАЛІЗОВАНА ШКОЛА I-III СТУПЕНІВ № 24 ІМ. О. БІЛАША
З ПОГЛИБЛЕНИМ ВИВЧЕННЯМ ІНОЗЕМНИХ МОВ
ШЕВЧЕНКІВСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА

вул. Олени Телізи, 15а, м. Київ, 04112, тел./факс (044) 453-74-00
e-mail: school24kiev@ukr.net Код ЄДРПОУ 22880771

26.05.2021р. №02-22/66

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Припотень Олени Володимирівни

«Організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі»

на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук
зі спеціальності 13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Видана Припотень Олені Володимирівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки та адміністрування ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН України про те, що протягом 2019-2020рр., на базі спеціалізованої школи I-III ступенів № 24 ім.О.Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва здійснювалося впровадження моделі управління закладом освіти за відповідних організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо впровадження міжнародної проектної діяльності в ЗЗСО.

Тенденції розвитку світової та національної освіти, а саме, перехід до економіки знань та стійке зростання значимості інновацій, зумовлюють використання методології управління проектами в освіті, як такої, що найбільшою мірою забезпечує закладам освіти ефективну конкурентоспроможність в освітньому просторі.

Експериментальна перевірка ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в спеціалізованій школі I-III ступенів № 24 ім.О.Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва дозволила зробити висновок, що цілеспрямована системна робота з управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, сприяє створенню єдиного інформаційного простору та позитивного психологічного клімату в педагогічному колективі.

Підтверджено, що комплекс заходів, які були проведені у процесі впровадження міжнародної проектної діяльності в управління закладу, позитивно вплинули на стан підвищення професійного рівня педагогічного колективу з розвитку міжнародної проектної діяльності.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінні ЗЗСО обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності спеціалізованої школи I-III ступенів № 24 ім.О.Білаша з поглибленим вивченням іноземних мов Шевченківського району м. Києва.

Директор школи



Світлана КУДЛЯК



УКРАЇНА
КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
ВІДДІЛ ОСВІТИ БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
БУЧАНСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИЙ КОМПЛЕКС
«СПЕЦІАЛІЗОВАНА ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ –
ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ» № 3
БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

м. Буча, вул. Вокзальна, 46^а, Київська область, Бучанський р-н, 08292,
тел./факс (04597) 98- 798 , тел. 97-513 e-mail: school_N3@ukr.net ідентифікаційний код 25897592

20.05.2021р.

№117/1

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Припотень Олени Володимирівни «Організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі» **на здобуття наукового ступеня**

кандидата педагогічних наук

зі спеціальності 13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Видана Припотень Олені Володимирівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки та адміністрування ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН України про те, що протягом 2019-2020рр., на базі Бучанського навчально-виховного закладу «спеціалізована – загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів – загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів» № 3 здійснювалося впровадження моделі управління закладом освіти за відповідних організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо впровадження міжнародної проектною діяльністю в ЗЗСО.

Результати апробації створеної Припотень О.В. сучасної моделі управління міжнародною проектною діяльністю в Бучанському навчально-виховному комплексі «спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів – загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів» № 3 доводять її життєздатність і дієвість, що сприяє підвищенню ефективності реалізації управлінських функцій, зростанню соціального авторитету як конструктивного фактору його функціонування та забезпечує підвищення результативності освітнього процесу.

Підтверджено, що комплекс заходів, які були проведені у процесі впровадження міжнародної проектною діяльністю в управління закладу, позитивно вплинули на стан підвищення професійного рівня педагогічного колективу з розвитку міжнародної проектною діяльністю.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінні ЗЗСО обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності Бучанського навчально-виховного закладу «спеціалізована – загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів – загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів» № 3

Директор



Любов МОРОЗЕНКО

**БІЛОВАРСЬКИЙ ЗАКЛАД
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ І-ІІ ст.
БЕДЕВЛЯНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ТЯЧІВСЬКОГО РАЙОНУ
ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул.Біловарська, 131, с.Біловарці, 90562, тел.:(03134) 41-7-31; 067-312-11-25
e-mail:bilovarci-sch@tvachiv.net.ua, код ЄДРПОУ 25452536

Вих. №29 від 06.05.2021р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Припотень Олени Володимирівни «Організаційно-педагогічні умови управління міжнародною проектною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі» на здобуття наукового ступеня

кандидата педагогічних наук

зі спеціальності 13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Видана Припотень Олені Володимирівні, стажисту-досліднику кафедри педагогіки та адміністрування ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН України про те, що протягом 2019-2020рр., на базі Біловарського закладу загальної середньої освіти І-ІІ ст. Бедевлянської сільської ради Тячівського району Закарпатської області здійснювалося впровадження моделі управління закладом освіти за відповідних організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в закладах освіти та практичне використання методичних рекомендацій щодо впровадження міжнародної проектною діяльністю в ЗЗСО.

Експериментальна перевірка ефективності організаційно-педагогічних умов управління міжнародною проектною діяльністю в на базі Біловарського закладу загальної середньої освіти І-ІІ ст. дозволила зробити висновок, що впроваджені організаційно-педагогічні умови дозволяють забезпечити ефективність управління міжнародною проектною діяльністю в ЗЗСО, результати якої є важливими для розвитку його позитивного іміджу.

Підтверджено, що комплекс заходів, які були проведені у процесі впровадження міжнародної проектною діяльністю в управління закладу, позитивно вплинули на стан підвищення професійного рівня педагогічного колективу з розвитку міжнародною проектною діяльністю.

Висновок про актуальність і доцільність використання результатів дисертаційного дослідження в управлінні ЗЗСО обґрунтовано підсумками аналізу їх апробації у практичній діяльності на базі Біловарського закладу загальної середньої освіти І-ІІ ст.

Директор
Біловарського закладу
загальної середньої освіти І-ІІ ст.
Тячівського району Закарпатської області



Світлана Дочинець