

УДК 37.014.5:005.8

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/78-2-47>

**Олександр ЧЕРНЕНКО,**  
orcid.org/0000-0001-7012-1797  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
докторант

Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка  
(Кропивницький, Україна) Chernenko\_O.V.fp@gmx.com

## АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ЩОДО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ПРОЄКТАМИ

Стаття присвячена дослідженню адаптації досвіду зарубіжних країн щодо управління освітніми проєктами в контексті реформування української системи освіти. Наголошено, що використання сучасних методів управління освітніми проєктами здатне суттєво підвищити ефективність використання ресурсів навчальних закладів та підвищити якість надання освітніх послуг.

Метою статті є виділення та наукове обґрунтування напрямків адаптації досвіду зарубіжних країн щодо управління освітніми проєктами в українських навчальних закладах.

Автор аналізує концептуальні засади управління освітніми проєктами в економічно розвинених країнах, виділяючи їх переваги та недоліки. Наведено класифікацію освітніх проєктів та сутність педагогічного проєктування. На основі порівняльного аналізу визначено ключові характеристики успішного управління освітніми проєктами, які доцільно впроваджувати в Україні. Серед напрямків адаптації досвіду зарубіжних країн щодо управління освітніми проєктами в українських навчальних закладах автор виділив: децентралізація управління освітою; співпраця між освітою та бізнесом; фінансове забезпечення з різних джерел; широке використання інформаційно-комп'ютерних технологій; впровадження індивідуального, компетентнісного та проєктного підходів в навчанні; розвиток міжнародної інтеграції та академічної мобільності; впровадження системи забезпечення якості освіти; баланс між конкуренцією та співпрацею навчальних закладів.

Зроблено акцент, що реформи в управлінні освітніми проєктами потрібно впроваджувати поетапно і системно, з постійним моніторингом та оцінкою результатів. Запропоновано конкретні напрямки адаптації зарубіжного досвіду для українських навчальних закладів з обґрунтуванням їх педагогічного результату та можливими наслідками. Автор підкреслює необхідність системного підходу до впровадження інновацій в управлінні освітніми проєктами з урахуванням національних особливостей та потреб.

**Ключові слова:** адаптація зарубіжного досвіду, освіта, реформування, навчальний заклад, педагогіка, освітній проєкт.

**Olexandr CHERNENKO,**  
orcid.org/0000-0001-7012-1797  
PhD in Pedagogy, Associate Professor,  
Doctoral Student

Central Ukrainian State University named V. Vynnychenko  
(Kropyvnytskyi, Ukraine) Chernenko\_O.V.fp@gmx.com

## ADAPTATION OF THE EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES REGARDING THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL PROJECTS

The article is devoted to the study of adapting foreign countries' experience in managing educational projects in the context of reforming the Ukrainian education system. It is emphasized that the use of modern methods of managing educational projects can significantly increase the efficiency of educational institutions' resource utilization and improve the quality of educational services.

The aim of the article is to identify and scientifically substantiate the directions for adapting the experience of foreign countries in managing educational projects in Ukrainian educational institutions.

The author analyzes the conceptual foundations of educational project management in economically developed countries, highlighting their advantages and disadvantages. The classification of educational projects and the essence of pedagogical design are presented. Based on a comparative analysis, key characteristics of successful educational project management that are advisable to implement in Ukraine are identified. Among the directions for adapting foreign countries' experience in managing educational projects in Ukrainian educational institutions, the author highlighted: decentralization of education management; cooperation between education and business; financial support from various sources; widespread use of information and computer technologies; implementation of individual, competency-based, and

*project-based approaches in teaching; development of international integration and academic mobility; implementation of an education quality assurance system; balance between competition and cooperation of educational institutions.*

*It is emphasized that reforms in educational project management should be implemented gradually and systematically, with constant monitoring and evaluation of results. Specific directions for adapting foreign experience for Ukrainian educational institutions are proposed, with justification of their pedagogical outcomes and possible consequences. The author emphasizes the need for a systematic approach to implementing innovations in educational project management, taking into account national characteristics and needs.*

**Key words:** *adaptation of foreign experience, education, reform, educational institution, pedagogy, educational project.*

**Постановка проблеми.** Актуальність адаптації досвіду зарубіжних країн щодо управління освітніми проєктами обумовлена сучасними глобалізаційними процесами в освітній сфері, зокрема входженням України до Європейського Союзу. В умовах інтенсивного міжнародного обміну студентами та викладачами, а також знаннями та результатами наукових досліджень, гострою необхідністю постає вивчення досвіду управління освітніми проєктами передових країн. Впровадження перевірених часом методів управління освітніми проєктами може суттєво підвищити ефективність використання ресурсів навчальних закладів. Вивчення практики не лише сприятиме оптимізації вітчизняного навчального процесу, але й стимулюватиме впровадження інноваційних педагогічних підходів, які вже довели свою ефективність. Детальний аналіз науково-педагогічних здобутків дозволяє уникнути багатьох помилок та швидше досягти бажаних результатів.

Зрештою, адаптація зарубіжного досвіду управління освітніми проєктами є економічно вигідною стратегією реформуванні вітчизняної системи освіти, оскільки дозволяє використовувати вже розроблені та перевірені моделі, технології, методи, адаптуючи їх до місцевих умов. При цьому менше витрачається коштів, ресурсів, зусиль та часу, внаслідок чого підвищується загальна рентабельність освітнього проєкту. Вивчення того, як інші держави вирішують подібні проблеми, може надати цінні ідеї та інструменти для покращення якості освіти.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблему вивчення та адаптації до українських реалій зарубіжного досвіду у сфері управління освітою вивчали багато вчених: Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Д. Дзвінчук, М. Згуровський, В. Кремень, Т. Лукіна, О. Овчарук, Г. Степаненко, П. Таланчук та інші. Науково-практичні засади освітнього менеджменту та управління освітніми проєктами у навчальних закладах вивчали: Е. Гаргрівз, Дж. Гетті, Д. Гопкінс, Л. Дарлінг-Гаммонд, Н. Морзе, В. Олійник, П. Сальберг, Т. Сорочан, О. Спіріна, М. Фуллан та інші. Проте, у працях науковців недостатньо уваги було приділено

питанням деталізації стратегічних напрямів застосування закордонного досвіду для обґрунтування методів трансформації української системи освіти в умовах євроінтеграції.

**Метою статті** є виділення та наукове обґрунтування напрямків адаптації досвіду зарубіжних країн щодо управління освітніми проєктами в українських навчальних закладах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління освітнім проєктом є мистецтвом балансування між інноваційними ідеями та практичною реалізацією, де керівник проєкту виступає координатором якісних і кількісних змін, гармонійно поєднуючи потреби учнів, вимоги сучасності та ресурси навчального закладу задля створення нової освітньої реальності.

«У науковій літературі педагогічний проєкт трактується як: 1) комплекс взаємопов'язаних заходів спрямованих на зміну педагогічної системи протягом заданого періоду часу, враховуючи певні бюджетні рамки з орієнтацією на чіткі вимоги до якості результатів та специфікації організації; 2) розроблена система і структура дій педагога для реалізації конкретної педагогічної задачі з уточненням ролі і місця кожної дії, часу здійснення цих дій, їх учасників та умов, необхідних для ефективності всієї системи дій» (І.В. Єгорова, 2021 : 90).

Освітні проєкти, на нашу думку, потрібно класифікувати за кількома ключовими критеріями: а) масштабом (від локальних шкільних ініціатив до національних реформ); б) тривалістю (короткострокові, як-от організація тематичного тижня науки, та довгострокові, наприклад, впровадження нової навчальної програми); в) цільовою аудиторією (проєкти для учнів, вчителів або адміністрації); г) педагогічною спрямованістю (навчальні, виховні, розвивальні). Окремо слід виділити інноваційні проєкти, що впроваджують новітні технології чи методики викладання (створення VR-лабораторії для вивчення біології), інфраструктурні (реконструкція шкільної бібліотеки в сучасний медіа-центр), а також проєкти з розвитку компетенцій (впровадження програми з розвитку критичного мислення). Особливе місце

посідають міжнародні освітні проекти, що сприяють культурному обміну та глобальній інтеграції (наприклад, організація міжнародного учнівського форуму з питань екології).

У європейських країнах педагогічне проектування стало буденністю для викладачів. Педагогічне проектування дозволяє вчителям та освітнім менеджерам створювати цілеспрямовані, структуровані та інноваційні навчальні середовища, які максимально відповідають потребам сучасних учнів, підвищують ефективність освітнього процесу та сприяють розвитку професійних компетентностей, необхідних для успіху в мінливому світі. Саме тому, до проектного навчання зараз прикута увага всієї педагогічної спільноти. Проте, намагаючись організувати проектне навчання викладачі та студенти стикаються з багатьма труднощами, зокрема: як здійснювати цілепокладання та планування, ефективний розподіл ресурсів, налагодити комунікаційні зв'язки?

«Проблеми адаптації зарубіжного досвіду механізмів державного управління інноваційним розвитком освіти та науки не знайшли достатнього опрацювання в науковій літературі. Складний процес реалізації важливих соціально-економічних функцій системи освіти потребує удосконалення її державної політики щодо інноваційного розвитку, відповідних управлінських механізмів функціонування» (І.Б. Якайтис, 2018 : 82). Безумовно, українська система освіти потребує реальних та дієвих реформ, які б підвищили якість освіти за рахунок покращення фінансування, оновлення матеріально-технічної бази та забезпечення автономії навчальних закладів. Натомість більшість освітніх реформ спрямовані лише на фрагментарні покращення, а не вирішення проблем в цілому, що зумовлено некомпетентним управлінням. Перспективними напрямками до якісних змін може слугувати вивчення та адаптація зарубіжного досвіду до вітчизняних реалій.

«Аргументовано доцільність удосконалення: процесу зміщення функцій державних органів управління у напрямі формування політики та стратегії інноваційного розвитку освіти та науки, координації ресурсів та зусиль, які необхідні для нормальної діяльності науково-освітньої сфери; зв'язків між навчальним процесом і науковими дослідженнями; напрямів диверсифікації інструментів фінансування освіти та науки; питань поєднання централізованої та децентралізованої форми управління» (І.Б. Якайтис, 2018 : 86).

А. Харгрівс і М. Т. О'Коннор досліджували концепцію «колаборативного професіоналізму» в управлінні освітніми проектами. Вчені зверта-

ють увагу, що співпраця між вчителями та адміністраторами навчального закладу може покращити якість освіти в цілому (А. Hargreaves & М. Т. О'Connor, 2018). На нашу думку, співпраця має бути налагоджена між кафедрами, факультетами, відділеннями, структурно відокремленими підрозділами, базами практики тощо. Для цього мають бути делеговані повноваження по-вертикалі (між керівниками, завідувачами) та по-горизонталі (між викладачами, науковцями, лаборантами, методистами).

Дослідники Дж. Хетті та Ш. Кларк у своїй науковій праці зосереджують погляди на визначній ролі зворотного зв'язку в освітніх проектах. «Ефективні комунікації можуть суттєво покращити результати навчання студентів. Вчені пропонують кілька стратегій для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітні проекти: чіткість цілей; надання зворотного зв'язку якомога швидше після виконання завдання; зосередження на конкретних аспектах роботи учня, а не на загальних коментарях; баланс позитивного і конструктивного; орієнтація на освітній процес; сприяння та розвитку саморефлексії у студентів; адаптація зворотного зв'язку до індивідуальних потреб та рівня кожного здобувача освіти. заохочення студентів до активної участі у процесі зворотного зв'язку; розвиток культури зворотного зв'язку» (J. Hattie & S. Clarke, 2018). Погоджуючись із цією думкою, доповнимо, що широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у навчальних закладах дозволить студентам та викладачам обмінюватися креативними ідеями, документами, файлами, обговорювати проблемні питання, вирішувати суперечки, а також оперативно приймати рішення щодо подальших скоординованих дій при реалізації освітніх проектів.

Д. Облінджер вказує, що «інформаційно-комунікаційні технології можуть трансформувати освіту, створюючи нові можливості для навчання та викладання, а також розробки освітніх проектів. Дослідниця пропонує концепцію «світової освіти», яка виходить за межі традиційних освітніх систем і використовує глобальні ресурси та зв'язки. Важливо використати потенціал педагогічних технологій для персоналізації навчання, розширення доступу до освіти та розвитку творчості й інновацій. При розробці освітніх систем варто використовувати різні технологічні інновації, такі як штучний інтелект, віртуальна реальність та їх потенційний вплив на освіту» (D.G. Oblinger, 2012). Зауважимо, що концепція «світової освіти» або глобального освітнього середовища є дуже перспективною,

відображає ідеї космополітизму, передбачає створення глобальної освітньої спільноти, де кожен здобувач освіти може отримати швидкий доступ до глобальних освітніх ресурсів незалежно від свого місцезнаходження, що відкриває нові горизонти для розвитку науки, культури та міжнародного співробітництва у сфері науки.

В. О. Киричук справедливо зауважує – «на сучасному етапі розвитку системи освіти на зміну окремим безсистемним методикам, що використовуються в повсякденній практиці педагогічних колективів, повинні прийти освітні системи з широким використанням сучасних інформаційно-комунікативних технологій» (В.О. Киричук, 2018 : 86). Погоджуючись із даною думкою, зазначимо, що кожен учень (студент) є унікальною особистістю, а сучасні педагогічні та інформаційно-комунікативні технології дозволяють адаптувати навчальний процес до індивідуальних потреб та розширити засоби освоєння навчального матеріалу. Технічні засоби навчання можуть слугувати як додаткові інструменти при реалізації освітніх проєктів: комп'ютери, принтери, мультимедійні дошки та проєктори, веб-камери, сматфони, пристрої віртуальної та доповненої реальності, програмне забезпечення тощо. Однак, використання технічних засобів вимагає від педагогів нових знань, умінь та навичок, а також належної організації навчального процесу.

Так, О. Незбрицька зазначає, що «ідея проєкту в освіті викликана кардинальними потребами змін у педагогічній практиці та теорії в напрямку формування інноваційно-розвивального середовища в освіті. Враховуючи новітні підходи у практиці проєктної діяльності, необхідно розглядати управління освітніми проєктами як розробку (проєкування) ідеальної моделі системи управління, де сконцентровані її пріоритетні напрями (чи основні характеристики)» (О. Незбрицька, 2021 : 34). Посилення співпраці навчальних закладів з бізнесом може бути одним з таких пріоритетних напрямів. Для ЗВО це дозволяє узгодити навчальні програми з актуальними потребами роботодавців до фахівців конкретних спеціальностей, забезпечити студентам практичний досвід роботи, сприяти розвитку інновацій, трансферу технологій. Бізнес, у свою чергу, отримує доступ до кваліфікованих кадрів та бере участь у розробці освітніх проєктів, результатом яких може бути створення нових продуктів і послуг.

А. В. Шевчук вказує на те, що «при вивченні зарубіжного досвіду трансформації регіональних освітніх систем слід зосереджувати увагу на: 1) концептуальних підходах забезпечення транс-

формацій в освіті на наддержавному (у рамках інтеграційних об'єднань, таких як ЄС, чи на території декількох держав у рамках дії дво- і багатосторонніх угод про співпрацю у сфері освіти), національному і регіональному рівнях; 2) характеристиках трансформацій як процесу з відповідними часовими, причинно-наслідковими, організаційними (без дисонувань із закономірностями розвитку інших регіональних підсистем і систем вищого порядку), ресурсними (у тому числі з відповідним фінансовим забезпеченням) та іншими ознаками; 3) ключових факторах, що зумовлюють трансформації освітніх систем, мають певні характеристики, у тому числі характер та силу впливу, і через коригування котрих можна здійснювати ефективний (непрямий) вплив на регіональні освітні системи згідно з декларованими цілями; 4) детермінації освітніми системами інших суспільних явищ та процесів, виконання цілей національного і регіонального розвитку, особливо стратегічного характеру» (А. В. Шевчук, 2014 : 165). Проте, такий підхід передбачає створення збалансованої системи управління освітою, яка поєднує елементи централізації та децентралізації на регіональному рівні.

«Забезпечення якості в країнах Південної Європи характеризується постійною еволюцією та високим рівнем різноманітності методів, процедур та інструментів, які практично реалізуються міністерства освіти, національними агенціями та закладами вищої освіти на основі спільного документу – Європейських стандартів та рекомендацій щодо забезпечення якості 2015 р. Освітня політика країн Південної Європи спрямована на формування культури якості шляхом упровадження на всіх рівнях управління вищої освіти системи Total Quality Management (TQM), концепція якої базується на цінностях, визнаних суб'єктами управління якістю, як-то: професіоналізм, довіра, доказовість, неупередженість, прозорість, доброчесність, партнерство тощо» (Європейський простір вищої освіти: параметри якості та експертизи, 2020 : 126).

Також О. Р. Мак акцентує увагу на зарубіжному досвіді використання концепції TQM у закладах освіти. «У цілому вирішення проблеми залучення вітчизняних ВНЗ у процес впровадження сучасних підходів управління якістю у відповідності з принципами TQM вимагає таких заходів: 1) визначення завдання підвищення якості освітніх послуг вітчизняних ВНЗ шляхом використання сучасних методів управління якістю як пріоритетного напрямку розвитку вітчизняної вищої освіти; 2) організації та проведення міжнародних та всеукраїнських конфе-

ренцій з питань управління якістю у вищих навчальних закладах; 3) організації спеціальних семінарів та навчань представників зазначених закладів з питань управління якістю, сучасних принципів та стандартів управління якістю; 4) популяризації процесу впровадження стандарту ISO-9001:2015 та участі у конкурсах ділової досконалості; 5) проведення досліджень та видання методичної літератури з метою успішного впровадження та використання стандартів ISO-9001:2015 у галузі вищої освіти; 6) розробки на основі використання кращого європейського та світового досвіду національної моделі забезпечення якості освітніх послуг для вищих навчальних закладів, а також організації і проведення відповідних конкурсів» (О.Р. Мак, 2004). Зауважимо, що застосування ISO-9001:2015 (міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи управління якістю) у ВНЗ дозволяє систематизувати процеси планування, реалізації та оцінки освітніх проєктів. Впровадження даного стандарту в освітні заклади сприяє підвищенню якості надання освітніх послуг, більш раціонального використання ресурсів та коштів, а також забезпечує прозорість і підзвітність при виконанні освітніх проєктів.

«Реформування систем професійної освіти і підготовки в зарубіжних країнах, дозволяє виокремити два основні підходи, які мають найбільшу популярність: 1) модель, що базується на компетентностях (Велика Британія, США, Ірландія, та Австралія), де головна роль належить освітнім стандартам і заключним тестам оцінювання учнівської успішності, однак мало уваги приділяється змісту освіти (навчальним програмам) і педагогічним процесам (ученню і викладанню). Основний акцент робиться на оволодінні учнями діяльнісних компетенцій, які визначаються як навички, які можна виміряти в поведінкових термінах, використовуючи такі, як «задачі», «стандарти» і «тести». Оцінка й атестація здобутих кваліфікацій відповідними органами не припускає перевірку навчальних програм чи планів, вибір яких, передусім, залишається за навчальною установою; 2) модель, що базується на кваліфікаціях і навчальних програмах (більшість країн Європи), акцент ставиться на внутрішньому змісті професійної освіти і підготовки та на елементах навчального процесу. До таких елементів, зазвичай, відносять навчальні програми, освітню інфраструктуру і кваліфікації викладачів, які необхідні в межах програм, згідно з якими відбувається присудження офіційно визнаних кваліфікацій» (Н. Авшенюк, 2009 : 249; J. Vjonavold & M. Coles, 2007–2008 : 208). Перший компетентнісний підхід має переваги з точки зору працевлаштування та

адаптивності випускників до змін на ринку праці. Зосередження уваги на практичних навичках та їх оцінювання за допомогою іспитів сприяє розвитку конкретних компетенцій, необхідних для професійної діяльності. Однак нехтування змістом і процесом навчання призводить до набуття формальних знань і обмежує розвиток критичного мислення та творчих навичок. Другий підхід, який зосереджується на кваліфікаціях і навчальних програмах, забезпечує поглиблене засвоєння теоретичних знань і розуміння основ професії. Втім, надмірний процес регулювання і контролю з боку держави, може перешкоджати інноваціям та гнучкості навчального процесу. Тому, на нашу думку, оптимальним рішенням для реформування системи української освіти може бути поєднання сильних сторін обох підходів.

Враховуючи викладене вище, проведемо порівняльну характеристику концептуальних засад управління освітніми проєктами в деяких економічно розвинутих країнах світу (див. табл. 1).

Досвід управління освітніми проєктами закладів США та Великої Британії демонструє переваги децентралізованого підходу, який забезпечує гнучкість та інноваційність освітніх програм. Акцент в управлінні робиться на конкуренції між навчальними закладами, але досвід Фінляндії та Японії вказує також і на важливість співпраці, розвитку партнерських стосунків. Водночас, досвід Франції та Німеччини показує важливість централізованого управління для забезпечення високого рівня теоретичної та професійної підготовки. У навчальних закладах Німеччини та Японії має місце ефективність тісної співпраці між освітнім сектором та промисловими компаніями, що забезпечує високий рівень професійної підготовки студентів, адаптацію освітніх програм і стандартів до вимог ринку праці. Досвід Фінляндії показує ефективність індивідуального (проектного, проблемного, компетентісного) підходів в організації навчального середовища. Крім того, керівництво університетів акцентує увагу на якості освіти, що призводить до високих показників навчального процесу та задоволеності студентів. Здобутки управління освітніми проєктами у закладах Австралії та Канади демонструють переваги багатокультурності та високого рівня міжнародної мобільності студентів, що сприяє не тільки постійному підвищенню якості вищої освіти (насамперед STEM), але і міжнародній науково-технічній кооперації, розвитку кластерів інновацій.

Ключові організаційні, педагогічні та економічні фактори, які нами враховувалися при аналізі методології управління освітніми проєктами у різ-

**Порівняльна характеристика економічно розвинутих країн  
в контексті управління освітніми проєктами**

Країна	Особливості управління освітніми проєктами	Переваги	Недоліки
США	Акцент навчального процесу на інноваціях, децентралізація управлінської діяльності, велика роль приватного капіталу, конкуренція між навчальними закладами.	Гнучкість, інноваційність, Академічна мобільність, різноманітність освітніх програм.	Нерівномірність якості освіти, висока вартість, бюрократичні процедури.
Канада	Полікультурність, двомовність, співпраця між державним і приватним закладами, акцент на якості освіти.	Висока якість освіти, інклюзивність, гнучкість освітніх програм.	Можливі труднощі з інтеграцією іноземних студентів.
Німеччина	Сильна професійна освіта, централізоване управління, співпраця з бізнесом.	Високий рівень професійної підготовки, міцні зв'язки з роботодавцями і базами практики.	Консервативність, складність реформування освітньої системи.
Франція	Централізована система управління, акцент на гуманітарних науках, велика роль держави в управлінні освітою.	Високий рівень теоретичної підготовки, доступність освіти.	Можлива недостатня гнучкість, бюрократичні процедури.
Велика Британія	Децентралізація управління, велика роль університетів, конкуренція між навчальними закладами.	Автономія університетів, високий рівень наукових та проєктних досліджень.	Висока вартість освіти, нерівномірність доступу до якісної освіти.
Фінляндія	Акцент на якості освіти, індивідуальний підхід, співпраця між школою та сім'єю.	Високі показники якості освіти, комфортні умови освітнього середовища.	Можливі труднощі з адаптацією до умов роботи, часті зміни освітніх програм.
Австралія	Полікультурність, високий рівень міжнародної мобільності студентів, акцент на практичних навичках та уміннях.	Висока якість вищої освіти, міжнародна співпраця, гранти.	Висока вартість освіти для іноземних студентів.
Японія	Сильна система освіти, акцент на дисципліні та колективізмі, тісні зв'язки між освітою і промисловістю.	Високий рівень грамотності, дисциплінованість студентів.	Можлива надмірна конкуренція, високий рівень стресу у студентів.

них країнах: а) роль держави та приватного сектору у фінансуванні та управлінні освітою; б) освіта якого рівня є пріоритетною (загальна, професійна, вища); в) наскільки автономні навчальні заклади у прийнятті управлінських рішень та внутрішній організації діяльності; г) конкуренція між навчальними закладами; д) міжнародна співпраця та гранти; е) індекс інтелектуального капіталу (кількість опублікованих наукових праць, патентів, авторських свідоцтв).

На основі даних представлених в таблиці 1 та на основі досліджуваних вище факторів, можна науково-обґрунтувати основні характерні риси управління освітніми проєктами у розвинутих країнах (які слід розвивати в Україні):

- децентралізація управління освітою;
- співпраця між освітою та бізнесом;
- фінансове забезпечення з різних джерел;
- широке використання інформаційно-комп'ютерних технологій;
- впровадження індивідуального, компетентнісного та проєктного підходів в навчанні;
- розвиток міжнародної інтеграції та академічної мобільності;

– впровадження системи забезпечення якості освіти;

– баланс між конкуренцією та співпрацею навчальних закладів.

Аналізуючи міжнародний досвід управління освітніми проєктами та враховуючи сучасні виклики перед українською освітою, можна стверджувати, що має місце поступове скорочення розриву у підході забезпечення якості навчального процесу. Перспективи використання іноземного досвіду в Україні полягають у створенні збалансованої системи управління освітою, яка поєднує елементи різних успішних моделей, з урахуванням українських реалій та потреб (Таблиця 2). Вибір перспективних напрямків реформування національної системи освіти ґрунтується на численних дослідженнях у галузі педагогіки, які демонструють ефективність відповідних підходів у різних країнах. Крім того, ці напрямки відповідають сучасним викликам, таким як глобалізація, цифрова трансформація, потреби ринку праці. Важливо зауважити, що впровадження цих змін повинно відбуватися поступово та системно, з постійною оцінкою результатів з боку громад-

**Напрямки адаптації зарубіжного досвіду управління освітніми проєктами  
у навчальних закладах України**

Назва пропозиції	Обґрунтування	Педагогічний результат
Децентралізація управління системою освіти та підвищення автономії закладів	Дозволяє навчальним закладам краще адаптуватися до місцевих потреб та інновацій.	Підвищення якості освіти, більша залученість громади до освітнього процесу, розвиток проєктного підходу до навчання.
Розвиток інклюзивної освіти	Забезпечує рівні можливості для всіх студентів, незалежно від їхніх особливостей.	Створення комфортного та безпечного освітнього середовища, розвиток гуманізму, толерантності та взаємоповаги.
Посилення зв'язків між освітою та роботодавцями	Забезпечує актуальність освітніх програм та сприяє працевлаштуванню випускників.	Підвищення конкуренто-спроможності випускників на ринку праці, розвиток практичних навичок та вмій.
Цифрова трансформація освіти	Нові можливості навчання (он-лайн, дистанційне), управління проєктами та підвищення ефективності освітнього процесу.	Покращення доступу до якісної освіти, підвищення мотивації студентів, розвиток цифрових компетентностей.
Розвиток дослідницької діяльності в університетах	Сприяє інноваціям, прикладним, науковим та експериментальним дослідженням, поява об'єктів інтелектуальної власності та розвиток економіки.	Підвищення наукового потенціалу навчального закладу, комерціалізація інноваційних освітніх проєктів, розвиток критичного мислення у студентів, стимул інновацій.
Створення внутрішньої системи оцінювання якості освіти	Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони освітньої системи та розробити заходи для її вдосконалення.	Постійне вдосконалення освітнього процесу, підвищення прозорості та підзвітності освітніх закладів.

ськості, територіальних органів управління освітою, МОН України, НАЗЯВО тощо.

Використання зарубіжного досвіду управління освітніми проєктами є важливим кроком для модернізації української освіти. Запропоновані напрямки удосконалення можуть стати основою для розробки ефективної національної стратегії розвитку освіти в Україні. На кінець, зауважимо, що удосконалення відчиняної системи освіти та концепції управління освітніми проєктами зокрема, вимагає від українського уряду виваженої державної політики, фінансової підтримки, кадрового забезпечення та компетентного управління.

**Висновки.** Сучасні тенденції в освіті вимагають системного підходу до впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та інноваційних методів управління освітніми проєктами. Аналіз міжнародного досвіду управління освітніми проєктами показує, що існують різні під-

ходи, які можуть бути адаптовані до українських реалій. У результаті проведеного дослідження виділено основні характерні риси управління освітніми проєктами у розвинутих країнах (які слід розвивати в Україні): децентралізація управління освітою; співпраця між освітою та бізнесом; фінансове забезпечення з різних джерел; широке використання інформаційно-комп'ютерних технологій; впровадження індивідуального, компетентнісного та проєктного підходів в навчанні; розвиток міжнародної інтеграції та академічної мобільності; впровадження системи забезпечення якості освіти; баланс між конкуренцією та співпрацею навчальних закладів. Успішне впровадження міжнародного досвіду потребує виваженої державної політики, належного фінансування, кадрового забезпечення та компетентного менеджменту на всіх рівнях системи освіти.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшенюк Н. Стратегічна роль викладачів і тренерів у реформуванні професійної освіти: європейський досвід. *Педагогіка і психологія проф. освіти*. 2009. № 1. С. 245–252.
2. Європейський простір вищої освіти: параметри якості та експертизи: навчальний посібник / Укладачі: Батечко Н. Г., Бульвінська О. І., Локшина О. І., Моспан Н. В., Проценко О. Б., Сисоєва Є. О., Соколова І. В.; За ред. Сисоєвої Є. О. Київ, 2020. 152 с.
3. Киричук В. О. Упровадження системи управління освітніми проєктами особистісного розвитку учнів закладів загальної середньої освіти засобами інтернет-технологій. *Післядипломна освіта в Україні*. 2018. № 2. С. 86–89.
4. Мак О. Р. Актуальність впровадження зарубіжного досвіду управління якістю освітніх послуг в Україні у контексті формування єдиного європейського простору вищої освіти. *Економічні науки*. 2004. Випуск 6. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55297068.pdf>. (дата звернення: 04.07.2024).

5. Незбрицька О. Управління соціальними проєктами у сфері освіти. Ввічливість. *Humanitas*. 2021. № 2. С. 30–35. URL: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.2.5>. (дата звернення: 22.06.2024).
6. Управління проєктами і фандрайзинг у сфері освіти: навчально-методичний посібник до курсу / авт.-упоряд. І. В. Єгорова. Івано-Франківськ, 2021. 140 с.
7. Шевчук А. В. Використання зарубіжного досвіду для управління розвитком регіональних освітніх систем України. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 164–170.
8. Якайтис І. Б. Напрями адаптації зарубіжного досвіду щодо удосконалення механізмів державного управління розвитком освіти та науки в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 81–86.
9. Bjonavold J., Coles M. Governing Education and Training; the Case of Qualifications Frameworks. *European Journal of Vocational Training*. 2007/3 – 2008/1. № 42/43. P. 203–235.
10. Diana G. Oblinger. Game Changers: Education and Information Technologies. International Society for Technology in Education. 2012. 402 p.
11. Hargreaves A., O'Connor M. T. Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. 2018. 24 p.
12. Hattie J., Clarke S. Visible Learning: Feedback. Routledge. 2019. 176 p.

#### REFERENCES

1. Avsheniuk, N. (2009). Stratehichna rol vykladachiv i treneriv u reformuvanni profesiinoi osvity: yevropeyskyi dosvid. [The strategic role of teachers and trainers in reforming vocational education: European experience]. *Pedahohika i psykholohiia prof. osvity*, (1), 245–252. [Ukrainian].
2. Batechko, N. H., Bulvinska, O. I., Lokshyna, O. I., Mospan, N. V., Protsenko, O. B., Sysoieva, Ye. O., & Sokolova, I. V. (2020). Yevropeyskyi prostir vyshchoi osvity: parametry yakosti ta ekspertyzy. [European Higher Education Area: Quality parameters and expertise]. *navchalnyi posibnyk*. Kyiv. 152 p. [Ukrainian].
3. Kyrychuk, V. O. (2018). Uprovadzhennia systemy upravlinnia osvitynymi proiektamy osobystisnoho rozvytku uchniv zakladiv zahalnoi serednoi osvity zasobamy internet-tekhnohii. [Implementation of the management system for educational projects of personal development of students in general secondary education institutions using Internet technologies]. *Pisliadyplomna osvita v Ukraini*, (2), 86–89. [Ukrainian].
4. Mak, O. R. (2004). Aktualnist vprovadzhennia zarubizhnogo dosvidu upravlinnia yakistiu osvitnikh posluh v Ukraini u konteksti formuvannia yedynoho yevropeiskoho prostoru vyshchoi osvity. [The relevance of implementing foreign experience in managing the quality of educational services in Ukraine in the context of forming a unified European Higher Education Area]. *Ekonomichni nauky*, (6). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55297068.pdf> (last access: 04.07.2024). [Ukrainian].
5. Nezbritytska, O. (2021). Upravlinnia sotsialnymi proiektamy u sferi osvity. [Upravlinnia sotsialnymi proiektamy u sferi osvity]. *Vvichlyvist. Humanitas*, (2), 30–35. URL: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2021.2.5> (last access: 22.06.2024). [Ukrainian].
6. Yehorova, I. V. (2021). Upravlinnia proiektamy i fandraizynh u sferi osvity. [Upravlinnia proiektamy i fandraizynh u sferi osvity] : navchalno-metodychnyi posibnyk do kursu. Ivano-Frankivsk. 140 p. [Ukrainian].
7. Shevchuk, A. V. (2014). Vykorystannia zarubizhnogo dosvidu dlia upravlinnia rozvytkom rehionalnykh osvitnikh system Ukrainy. [Vykorystannia zarubizhnogo dosvidu dlia upravlinnia rozvytkom rehionalnykh osvitnikh system Ukrainy]. *Problemy ekonomiky*, (3), 164–170. [Ukrainian].
8. Yakaitis, I. B. (2018). Napriamy adaptatsii zarubizhnogo dosvidu shchodo udoskonalennia mekhanizmv derzhavnoho upravlinnia rozvytkom osvity ta nauky v Ukraini. [Napriamy adaptatsii zarubizhnogo dosvidu shchodo udoskonalennia mekhanizmv derzhavnoho upravlinnia rozvytkom osvity ta nauky v Ukraini]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (13), 81–86. [Ukrainian].
9. Bjonavold, J., & Coles, M. (2007/2008). Governing Education and Training; the Case of Qualifications Frameworks. *European Journal of Vocational Training*, (42/43), 203–235.
10. Diana, G. O. (2012). Game Changers: Education and Information Technologies. International Society for Technology in Education. 402 p.
11. Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All. Corwin Press. 24 p.
12. Hattie, J., & Clarke, S. (2019). Visible Learning: Feedback. Routledge. 176 p.