

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ПРОЕКТАМИ У ЗМІСТІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROJECTS IN THE CONTENT OF IMPROVEMENT OF QUALIFICATION OF THE HEADS OF THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS

У статті порушується проблема невідповідності традиційних підходів до управління закладами освіти основним напрямом освітньої реформи. Упровадження проектного менеджменту розглядається як один із шляхів розв'язання цієї проблеми. Основну увагу зосереджено на можливостях системи підвищення кваліфікації в підготовці освітян-управлінців до впровадження проектного менеджменту. Представлено послідовність етапів підготовки керівників закладів освіти до управління освітніми проектами: опанування специфіки проектної діяльності, використання інструментів класичного проектного менеджменту, засвоєння інноваційних технологій управління проектами, визначення можливостей запровадження проектного менеджменту в управлінні. Представлено форми і методи роботи на кожному етапі: спецкурс «Проектний менеджмент» (курсовий період), тренінги «Проектний менеджмент» та «Інноваційні технології управління освітніми проектами» (міжкурсовий період). Зазначено можливості використання в управлінні закладами освіти технології SCRUM (методологія Agile).

Ключові слова: менеджмент, проект, спецкурс, тренінг, Agile, SCRUM.

В статье поднимается проблема несоответствия традиционных подходов к управлению учебными заведениями основным направлениям образовательной реформы. Внедрение проектного менеджмента рассматривается как один из путей решения этой проблемы. Основное внимание сосредоточено на возможностях системы повышения квалификации в подготовке педагогов-управленцев к внедрению проектного менеджмента. Представлена последовательность этапов подготовки руководителей учебных заведений к управлению образовательными проектами: овладение спецификой проектной деятельности, использование инструментов классиче-

ского проектного менеджмента, усвоение инновационных технологий управления проектами, определение возможностей внедрения проектного менеджмента в управлении. Представлены формы и методы работы на каждом этапе: спецкурс «Проектный менеджмент» (курсовой период), тренинги «Проектный менеджмент» и «Инновационные технологии управления образовательными проектами» (межкурсовый период). Отмечены возможности использования в управлении учебными заведениями технологии SCRUM (методология Agile).

Ключевые слова: менеджмент, проект, спецкурс, тренинг, Agile, SCRUM.

The article raises the problem of the discrepancy of the traditional approaches to the management of educational institutions to the main directions of educational reform. Implementation of the project management is considered as one of the ways of solving of this problem. The main attention is focused on the possibilities of the advanced training system in the training of educators-managers before the implementation of project management.

The sequence of stages of the preparation of the heads of educational institutions for the management of educational projects is presented: mastering the specifics of the project activity, use of classical project management tools in project management, assimilation of innovative technology in project management, definition of the possibilities of introducing project management in the management of the educational institution. The forms and methods of work at each stage are presented: special course "Project Management" (course period), training "Project Management" and "Innovative Technologies of Management of Educational Projects" (intercourse period). The possibilities of using the SCRUM technology (methodology Agile) in the management of education institutions are noted.

Key words: management, project, special course, training, Agile, SCRUM.

УДК 37.091.113:005.963]:005.8(045)

Ястребова В.Я.,
канд. пед. наук,
професор кафедри менеджменту
освіти та психології
Запорізького обласного інституту
післядипломної педагогічної освіти

Постановка проблеми. В умовах глобальних змін в українському суспільстві є проблема невідповідності традиційних механізмів управління закладами освіти основним напрямом реформи. Запровадження методології визнаного світовим менеджментом проектного управління забезпечить продуктивні інструменти розв'язання актуальних проблем, здійснення змін, спрямування на розвиток організації. За безумовного поширення проектної діяльності в освіті як механізм управління вона практично не використовується керівниками закладів освіти. Значний потенціал у підготовці освітян-управлінців до впровадження проектного менеджменту має система підвищення кваліфікації кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління проектами знайшла досить широке відображення в сучасній науково-педагогічній літературі. Огляд і аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду представлено у монографії О.В. Алейнікової [1]; генетичне походження, аналіз сучасного стану та механізмів проектного менеджменту, поширених у міжнародній і вітчизняній науково-практичній діяльності, здійснено Л.М. Ващенко [2]; інноваційні підходи до управління освітніми проектами висвітлює О.І. Полотай [3]; особливості освітніх проектів і програм, їхні чіткі ознаки, а також класифікаційні характеристики визначено у дослідженні О.В. Придатко [4].

Теоретичні та практичні аспекти впровадження проектних технологій як інструмента інноваційного розвитку освітніх організацій розкриваються у навчальному посібнику «Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України» [5].

Деякі методики опанування керівниками закладів освіти логікою розроблення освітнього проекту, які використовуються в післядипломній освіті, представлено у роботі автора [6].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Як доводить аналіз досліджень і публікацій, за наявності уваги науковців до проблеми проектного менеджменту недостатньо представленими є можливості системи підвищення кваліфікації в підготовці директорів закладів освіти та їхніх заступників до впровадження проектного менеджменту в управлінні.

Мета статті – висвітлити можливості системи підвищення кваліфікації в підготовці керівників закладів освіти до управління освітніми проектами.

Виклад основного матеріалу. Розв'язання визначеної проблеми має декілька аспектів:

1. Опанування специфіки проектної діяльності, логіки розроблення проекту.
2. Формування вмінь користування інструментами класичного проектного менеджменту.
3. Засвоєння особливостей інноваційних технологій управління проектами.
4. Визначення можливостей запровадження проектного менеджменту як механізму управління.

Ці аспекти проблеми розв'язуються саме в наведеній послідовності.

На кафедрі менеджменту освіти та психології комунального закладу «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ЗОР запроваджено спецкурс «Проектний менеджмент» (8 год.), упродовж якого директори та заступники директорів шкіл знайомляться зі специфікою проектної діяльності, а також вчать розробляти проект. Центральне місце в практичному занятті посідає цільовий блок проекту (проблема, актуальність, мета, завдання проекту): саме цей етап роботи викликає найбільші труднощі слухачів. Для допомоги слухачам надаються методики «Дерево проблем», «П'ять чому», «Перетворення дерева проблем у дерево цілей». Наприкінці практичного заняття слухачі спецкурсу захищають розроблені в групах ескізи проектів. Їм надається також можливість розробити власний проект і подати його на оцінювання як випускную роботу.

Вміння користуватися інструментами класичного проектного менеджменту формуються на тренінгу «Проектний менеджмент» (24 год.), який проводиться у міжкурсовий період. Учасники тренінгу опановують діаграму Ганта, сітьові графіки, способи мінімізації ризиків проекту, метод оцінки та перегляду планів (PERT), моніторинг результа-

тів впровадження проекту тощо. Крім того, відбувається знайомство з нетрадиційними методами управління проектами (метод критичного шляху, екстремальне управління, управління портфоліо проектів тощо).

Проектна діяльність в освіті набула визнання у вітчизняних науковців і практиків відносно недавно, але вже досить інтенсивно впроваджується як в освітньому процесі, так і в управлінській діяльності. Але сьогодні склалася ситуація, коли управління освітніми проектами здійснюється шляхом використання загальних методів і реалізації загальних функцій управління, без урахування інструментів проектного менеджменту, які накопичено в міжнародному досвіді. В умовах реформ у вітчизняній освіті, спрямованих на її глибоку демократизацію, впровадження технологій навчання, в основу яких покладено компетентнісний підхід, свободу та розвиток інноваційності особистості, є актуальною проблема впровадження інноваційних технологій в управлінні, використання наявних у міжнародному менеджменті альтернативних технологій, які вирізняються гнучкістю та демократичністю.

У програмі тренінгу «Інноваційні технології управління освітніми проектами» (16 год.) адаптовано до умов сучасної української освіти методологію Agile, яка долає жорсткі рамки попереднього планування класичного проектного менеджменту, дає можливість в умовах невизначеності випробувати різні варіанти розв'язання проблеми та відмовитися від невдалих (неперспективних) дій уже безпосередньо у процесі роботи над проектом. Під час тренінгу розглядаються особливості світогляду учасників проектів за методологією Agile, ключові позиції якого полягають у такому: люди та їхня взаємодія є важливішими, ніж процеси та інструменти; готовність до змін є важливішою, ніж виконання плану. У центрі уваги тренінгу перебуває один із варіантів методології Agile – Scrum-технологія. Аналізуються її концепція, термінологія, ролі, особлива увага приділяється досвіду застосування Scrum-технології в освіті [7]. Останній модуль тренінгу «Практика використання Scrum-технології в управлінні освітніми проектами» (8 год.) завершується імітаційною грою: учасники тренінгу об'єднуються у Scrum-команди, розподіляють ролі, висувають, обговорюють і приймають ідеї експрес-проекту освітньої проблематики, планують спринти, Scrum-наради, візуалізують результати спринтів на Scrum-дошці. Завершується тренінг презентацією Scrum-командами експрес-проектів. Програму тренінгу «Інноваційні технології управління освітніми проектами» побудовано на основі активного включення учасників тренінгу в навчальну діяльність, для чого використовуються креативні методи (метод Декарта, SCAMPER, метод Е. Боне, психо-

Особливості класичного та інноваційного проектного менеджменту

Характерні ознаки	Класичний проектний менеджмент	Інноваційні технології проектного менеджменту
Головні цінності	Процеси та інструменти, виконання плану	Люди та їхня взаємодія, готовність до змін
Терміни виконання проекту	Жорсткі	Гнучкі
Умови реалізації	Передбачувані	Непередбачувані
Виконання проекту	Послідовно, один етап за іншим	Паралельно вирішується декілька завдань
Оцінювання продукту проекту	Після закінчення проекту	У процесі виконання кожного із завдань

логічні ігри), а також інтенсивний інтерактив (дискусія, імітаційна гра).

Визначення можливостей запровадження проектного менеджменту в управлінні закладом освіти здійснюється на основі порівняння особливостей класичного проектного менеджменту та інноваційних технологій управління проектами (табл. 1).

Висновки. Отже, підготовка керівників закладів освіти до управління проектами успішно здійснюється в процесі підвищення кваліфікації. У змісті навчальної роботи вона реалізується шляхом проведення спецкурсу та тренінгів, упродовж яких поступово розкриваються особливості проектувальної діяльності, осмислюється її логіка. Засвоєння класичного проектного менеджменту передбачає формування вмінь користування такими його інструментами, як діаграма Ганта, сітьові графіки, способи мінімізації ризиків проекту, метод оцінки та перегляду планів (PERT) та інші. Знайомство з альтернативною методологією Agile, зокрема з однієї з її технологій – SCRUM, яка вже використовується в освіті, сприяє демократизації та гнучкості підходів до управління освітніми проектами. Можливості продуктивного засвоєння змісту навчання підвищує використання креативних методів розв'язання проблем.

Перспективи подальших досліджень. Наведений досвід роботи автора не вичерпує всього змісту підвищення кваліфікації, спрямованого на підготовку управлінців до впровадження проектного менеджменту. Подальшого розроблення потребує впровадження проектних моделей управління та визначення їхньої ефективності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алейнікова О.В. Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / За ред. С. Чернова, В. Воронкової, А. Двігун, О. Сосніна, А. Chmieliauskas, E. Vaiginienė, A. Pilkaite, V. Viliunas. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. С. 95–116.
2. Ващенко Л.М. Управління освітніми проектами. URL: <http://ru.osvita.ua/school/method/technol/1411>.
3. Полотай О.І. Інноваційні підходи до управління освітніми проектами в умовах формування суспільства знань: автореф. ... канд. техн. наук: спец. 05.13.22 – «Управління проектами та програмами». Львів: Львівський держ. Ун-т безпеки життєдіяльності, 2013. 20 с.
4. Придатко О.В. Освітні проекти та програми як об'єкт проектного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-24/7.pdf>.
5. Рябова З.В., Ермоленко А.Б., Махія Т.А. та ін. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / За заг. ред. академіка В.В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. К., 2016. 118 с.
6. Ястребова В.Я. Впровадження курсу «Проектний менеджмент» у післядипломній педагогічній освіті (з досвіду роботи). *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 7 (176). С. 47–50.
7. Arno Delhij, Rini van Solingen & Willy Wijnands. Руководство по eduScrum. Правила игры. URL: http://eduscram.nl/en/file/CKFiles/The_eduScrum_Guide_RU_1.2.pdf.