

**УДК 351:371**

**І. А. Семенець-Орлова,**

*к.політ.н.,*

*докторант кафедри управління освітою НАДУ, м. Київ*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ**

*Концептуалізовано організаційне проектування як спосіб діяльності з управління освітніми змінами. Виокремлено особливості поетапної побудови організаційного проекту. Означено функціональне навантаження та можливості застосування організаційного проектування в системі державного управління освітніми змінами.*

**Ключові слова:** організаційне проектування, державне управління освітніми змінами, етапи проектування в освіті, функції організаційного проекту, освітня зміна.

**I. A. Semenets-Orlova,**

*Doctoral student of Education Administration Department, NAPA, PhD in Political Sciences, Kyiv*

## **ORGANIZATIONAL PROJECTION IN THE EDUCATIONAL FIELD IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL CHANGE MANAGEMENT: THEORETICAL ANALYSIS**

*The article is dedicated to conceptualization of the organizational projection as a method of an activity related to educational change management. The author has detected peculiarities of staged building an organizational project. The article determined the functional load and opportunities of application of the organizational projection within a system of educational change public administration.*

**Key words:** organizational projection, educational change public administration, stages of projection in education, organizational project functions, educational change.

Якщо розглядати управління освітою з точки зору традиційного менеджменту, то воно виявиться найбільш некерованою сферою державного регулювання. Адже регулюванню в освіті підлягають ті зміни, які не впливають на сутнісні сторони освітнього процесу. Якщо аналізувати основні функції управління, то повною мірою в системі освіти присутня лише організація, що включає створення органів, формування підрозділів управління, встановлення взаємозв'язків між управлінськими структурами, підбір кадрів тощо.

Оскільки вирішення проблеми забезпечення необхідної компетентності громадянина для функціонування в умовах сучасного суспільства знаходиться у сфері управління освітою, особливим запитом може користуватися освітня система із заданими параметрами і властивостями. Така система може бути спроектована і реалізована у відповідності з проектом.

У традиційному менеджменті організаційне проектування передбачає створення проекту структури організації у відповідності до забезпечення реалізації стратегії її розвитку. Зі зміною стратегій, відповідно, потрібні зміни і в

організаційних структурах. Організаційні структури в освіті, форми організації навчального процесу мають смислове значення, тому, щоб впливати на якість освіти та ефективність управління освітою, вони мають бути динамічними. Всі змінні навчального процесу взаємопов'язані, тому проектування в освіті найчастіше є комплексним. На думку багатьох теоретиків, комплексні проекти в освіті доцільно розпочинати саме з організаційного проектування, що дає змогу залучити до розробки проекту найбільшу кількість майбутніх його виконавців [5]. Останнє дуже важливо для такої специфічної галузі державного управління, як освіта.

На даному етапі склалися певні теоретичні передумови для наукового обґрунтування управління проектною діяльністю педагогів та управлінців у ході модернізації освітньої системи. Складові процеси технології організаційного проектування, експериментального і реалізаційного моделювання, проблеми та особливості управління проектами досліджували Г. Атаманчук, В. Афанасьєв, В. Буркова, Т. Давиденко, Є. Куркін, Д. Новікова, Т. Шамова. Різні теоретико-практичні аспекти організаційного проектування як специфічної управлінської процедури та діяльності зі створення особливого продукту – проекту – ставали предметом наукових робіт вітчизняних вчених, зокрема проблеми системного проектування вищої освіти займалися С. Нечаєв та Ю. Татура, проектування навчально-методичних комплексів у підготовці студентів – А. Баранова, проектування освітніх систем та управління такими системами – І. Колеснікова, Г. Кравченко, М. Мацишин. На основі аналізу наукових публікацій теоретиків встановлено, що наразі висвітлено більшість загальних питань теорії проектування, а ряд специфічних наукових проблем даного концептуального поля, зокрема переосмислення проектування як способу управління освітніми змінами, залишаються відкритими.

Мета статті – концептуалізувати організаційне проектування як спосіб діяльності з управління освітніми змінами, окреслити етапи організаційного проекту.

Теоретичною основою організаційного проектування є “метод проектів”, розроблений у 20-х рр. ХХ ст. американським педагогом В. Кілпатриком на основі концепції прагматизму Дж. Дьюї. Організаційне проектування в освітній галузі дає основу створювати широкомасштабні проекти, спрямовані на розв'язання як сучасних проблем освітньої галузі, так і проектів модернізації навчально-виховного процесу конкретних освітніх закладів. Є кілька підходів до визначення проектного менеджменту у світовій науці: 1) як самостійного напрямку в галузі менеджменту, назви навчальної дисципліни, методу управління (М. Барнс) (таблиця); 2) діяльності з управління змінами (В. Шапіро); 3) цілісної дослідницької методології (М. Шейнберг). В. Монахов визначає такі можливі результати освітнього проектування: освітня система, система управління освітою, система методичного забезпечення, освітній процес. Застосування методу проектування сприяє побудові відкритої системи освіти, що здатна забезпечити кожному учасникові власну траєкторію самоосвіти, сприяти формуванню інформаційної культури педагогів та управлінців у сфері освіти. Також важливою є думка, що цінність проектної технології полягає не так у результатах, як у самому процесі.

Порівняння функцій традиційного (функціонального) і проектного (інноваційного) управління

<i>Функціональне управління</i>	<i>Проектне управління</i>
Стійка кількість і сталі типи завдань	Постійна динаміка завдань
Відповідальність за підтримку статус-кво	Відповідальність за зміни, що виникають
Відповідальність обмежена чітким переліком затверджених функцій	Відповідальність за коло міжфункціональних завдань
Робота виконується у стабільних організаційних структурах	Робота виконується у структурах, які діють в межах проектного циклу
Основна задача – оптимізація	Основна задача – вирішення конфліктів через переважання нестандартної творчої діяльності
Успіх визначається досягненням проміжних функціональних результатів	Успіх визначається досягненням встановлених кінцевих цілей
Обмежена мінливість, статичність умов і ситуацій	Внутрішньо властива проектній діяльності невизначеність

Проект – це набір гіпотез-моделей, що описують майбутні стійкі стани соціального організму, більш відповідні умовам соціального довкілля, що змінилося. На думку Є. Куркіна, проектування є керованою діяльністю з прогностичного планування майбутнього стану об'єкта управління [5, с. 150]. Якщо модельні гіпотези, план та засоби реалізації проекту виявляться правильними, то довкілля саме спонукатиме і стимулюватиме систему до досягнення стабільності в умовах нового стану [5, с. 159]. Ступінь ризикованості реалізації проекту зростає зі збільшенням кількості неповної чи неправильної інформації про вихідне становище середовища (структура, параметри) та критеріїв відбору, правил, принципів, закономірностей функціонування стійких структур. Тому організаційному проектуванню мають передувати – діагностика вихідного стану організму через збір і аналіз інформації, прогнозування проблеми через виявлення дійсних протиріч функціонування об'єкта проектування, програмування його розвитку на основі узагальнення результатів діагностики.

Особливості організаційного проектування в освіті, як складової діяльності з управління змінами, на думку Ю. Громико, передбачає розуміння специфіки методології самого проекту [2]. Основним критерієм для проекту є критерій можливості реалізації. Тобто, в процесі проектування, важливими постають характеристики умов і контексту, в яких певний проект може бути реалізовано.

Життєвий цикл управління проектом передбачає такі етапи: 1) стартовий етап: формулювання назви проекту, прогнозування проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проект, формулювання цілей, визначення сподівань щодо результатів проекту, критеріїв відбору учасників проекту, складання загального плану робіт; 2) етап підготовки: формулювання конкретних завдань, термінів, мобілізація підтримки (спонсори, адресні групи), складання бюджету проекту, проведення необхідних тренінгів з виконавцями, розподіл між ними завдань, повноважень та ресурсів, попередня анотація проекту; 3) етап реалізації: створення комунікаційної мережі, системи збору інформації, керівництво процесом виконання робіт, створення механізму контролю графіку робіт і бюджету проекту; 4) етап

завершення: аналіз і оцінка основних результатів проекту, його ефективності, підсумковий звіт, здійснення заходів щодо розповсюдження проекту.

На думку Ю. Громико, основними етапами процесу проектування є: постановка питання; висунення гіпотези стосовно об'єкта; перевірка гіпотези на матеріалі (створення джерельної бази, конструювання і проведення експерименту); моделювання об'єкта; створення нового способу роботи з культурними зразками [2]. На нашу думку, у такій авторській системі етапів проектування Ю. Громико не вистачає чітко окреслених кінцевих стадій – реалізації проекту при неперервній діагностиці, аналізі та корекції проектної діяльності та узагальнення результатів проекту, визначення елементів досвіду в рамках проекту, його популяризації.

Процес організаційного проектування в освіті розпочинається з інноваційної ідеї, що стає основою замислу перебудови системи, та наявності вихідних матеріалів (ідейного забезпечення), пов'язаних з проектом, що постають результатом розвитку ідеї. На сучасному етапі зовнішнє довкілля стає все більш активним у визначенні освітніх цілей. Основна ціль управління в таких умовах – це забезпечення випереджувального розвитку освіти, прискорення саморозвитку освітньої системи. Адже еволюція освітньої системи наразі не здатна забезпечити необхідні темпи розвитку освіти. Практика системного управління враховує специфіку природного руху освітньої системи для використання її внутрішнього потенціалу на виконання завдань розвитку, цілей самоорганізації.

Один з результатів управління – рівень впорядкованості функціонування, взаємодії підсистем і елементів освітньої системи. Коли в системі визрівають умови для змін, ініційовані нею самою через пристосування до нових вимог середовища, цикл функціонування системи змінюється циклом розвитку. Консерватизм соціальних систем, їхні внутрішні цілі, направлені на виживання, обмежують прагнення систем до самовдосконалення. Адже на початкових етапах будь-які зміни соціальні системи розглядають як руйнування. Зайвий централізм вітчизняної освітньої системи є перешкодою з переведенням її в режим розвитку. Вимоги зовнішнього довкілля щодо здійснення змін переадресовуються структурам зовнішнього управління освітою, які не завжди адекватно формулюють цілі перетворення системи. За умов злагодженого режиму розвитку, задача управління полягає у виділенні в освітній системі зон дисбалансу, детермінації проблем, визначенні стратегій оновлень. Завдання управлінських органів у режимі розвитку полягають в знаходженні зон саморозвитку освітньої системи, стимулювання їх трансформацій. В умовах кризи старої системи, що вичерпала ресурс саморозвитку, який не змінював її сутність, проектування нової системи та реалізація проекту може стати завершенням циклу освітніх змін.

Режим розвитку – це тимчасовий стан системи, при якому система не припиняє функціонування. В період розвитку органи управління повинні враховувати особливості процесів і функціонування, і розвитку одночасно. На відміну від управління розвитком, націленого на покращення, деяке удосконалення існуючої традиційної системи, інноваційне управління передбачає корінне сутнісне перетворення традиційної системи (змісту, форм організації, технологій). Інноваційне управління, ціллю якого є зміна тенденцій розвитку системи – це завжди протистояння старого і нового, яке можна суттєво послабити через зміни в

свідомості носіїв системних відносин, розумінні того, що наявний порядок можна і потрібно змінити. Таке управління освітою, як сфери суспільної практики, починається з інноваційної ідеї, що витікає з освітньої і соціокультурної ситуації. Тому, зокрема проектування освітніх систем, повинно вирішувати життєво важливі завдання стосовно забезпечення безперервного і випереджувального розвитку систем, зниження ступеня ризику при виборі траєкторії їхнього розвитку.

За умов відсутності інноваційних оновлень актуальні властивості вітчизняної системи управління освітою не сприятимуть освітній дійсності в реалізації її тенденції саморозвитку. В ідеалі, в умовах надсистеми, управлінський вплив місцевих органів управління освітою має поступово трансформуватися у імперативи внутрішнього управління.

Розглянемо ознаки загальних етапів проектування в освіті.

I. Передпроектна підготовка – визначення вихідних позицій проектування (ставлення автора до предмету проекту, що стане першоідеєю проекту, наукові ідеї на користь того чи іншого варіанту організаційної побудови майбутньої освітньої системи). На цьому етапі виокремлюється автор ідеї і йому надається виключне право на ініціативу, закладаються основи початку аналізу ситуації з позиції нової запропонованої ідеї. Передпроектна підготовка включає визначення вихідного матеріалу проектування. Від якості такого залежить цілісність проекту. Проектування соціальних систем неможливе без залучення людей, які цей проект будуть реалізовувати. Кожен член колективу повинен бачити своє місце у майбутньому, що проектується. У ході осмислення вихідних позицій проекту важливим є зближення індивідуальних позицій учасників проекту із аргументованим баченням головного проектувальника.

II. Мисленнева робота колективу з об'єктивації матеріалів. Остання відбувається через рефлексію власної участі в проекті та зайняття учасниками певної позиції. Чи реальним буде руйнування попередніх моделей системної поведінки багато в чому залежатиме від якості діяльності учасників проекту над вихідними матеріалами. Об'єктивація ситуації включає конфлікт альтернативних думок.

Колективна мисленнева робота на цьому етапі проектування може бути проведена у формах організаційно-діяльнісних ігор, цілі яких пов'язані із мотивацією колективу до свідомої участі в проекті. Негативне відношення до перспективи проектної діяльності, неаргументована критика ідей і смислів проекту, відмова брати участь у колективній роботі частини учасників на даному етапі свідчатимуть про телеологічну кризу у процесі роботи над проектом. На цьому етапі одна з важливих управлінських задач – створення спеціальної ініціативної групи, активу неформальних лідерів, що працюватиме над тематикою ігрових груп. Участь у ігрових групах має бути добровільною. Як правило, організаційно-діяльнісні ігри, як складова проектування в освіті, організуються на рівні педагогічної спільноти міста, а результати роботи ігор схвалюються міською педагогічною конференцією. Заохочується активність учасників проекту в роботі над тими ігровими темами безпосередньої практичної діяльності, де вони не є спеціалістами. Починати обговорення проблем в групі потрібно з теоретичних проблем. Головний результат організаційно-діяльнісної гри – зайняття позиції більшістю учасників змін стосовно моделі бажаного майбутнього, що

проектується. Після цього проектувальники-ініціатори працюватимуть над відбором тих епізодів-складових ігрової ситуації, які стануть єднальними ланками між змодельованим ідеальним і проблемним актуальним станом освітньої системи.

III. Визначення проектних задач і завдань проектування – це методологічне переведення проблеми в конкретну задачу у ході колективної роботи над проектом. Наприклад, ми маємо ситуацію відсутності в сучасних учнів евристичної зацікавленості на уроках в школі; уроки у традиційному вигляді стають для школярів з кожним роком менш цікавими. Проблемою у цьому випадку є відсутність освітньої складової, що впливає на інтерес до навчання і активізацію мотивів поведінки. Задача проектування – розробити цілісну позакласну і позаурочну діяльність, що підкріплює інтерес до навчання і активізує мотивацію до навчальної діяльності.

IV. Створення концепції проекту в результаті уточнення цілей проекту, механізмів, принципів і способів перетворень. Концепція проекту – це комплекс уявлень проектувальників, що визначають загальні контури проекту, визначають напрями проектної діяльності. На даному етапі цілі проектування уточнюються, виходячи із завдань проекту. Проектування може здійснюватися з прогностичною метою – визначення можливостей подальшого розвитку освітніх систем. Реалізаційний проект, на відміну від прогностичного, більшою мірою спрямований на ретельний аналіз наявної ситуації. Важливо те, що цілісна нова система не може в одну мить спроєктуватися у відповідності з проектом, вона виникає окремими групами елементів, новими зв'язками між ними. Безперервний процес перетворення системи від початку проекту до його завершення може тривати і кілька років, а система в цей час буде знаходитися в особливому стані перехідного періоду. Часто такий процес перетворень називають вирощуванням системи [5, с. 173]. Вирощування систем – процес, що включає ланцюжок управлінських експериментів, кожен з яких постає логічним продовженням наступного. Тому система перехідного періоду містить в собі елементи як нової, так і старої системи. Конфлікт старого з новим всередині системи проходить гостро, а самі системи через це є дуже нестійкими протягом всього перехідного етапу. Однак, перехідний період є об'єктивним етапом саморозвитку системи і його не можна штучно зменшити чи взагалі уникнути. Дослідник Є. Куркін, що тривалий час був безпосереднім керівником багатьох освітніх проектів в Україні, переконаний, що дуже відірвані від практики світоглядні орієнтації проектувальників народжують проекти, які неможливо реалізувати [5, с. 153]. Тому створювати принципово нову систему, що немає зовсім нічого спільного з існуючими освітніми системами недоцільно і практично неможливо.

Концепція проекту визначає спосіб його реалізації, що залежить від масштабів проекту. На думку Є. Куркіна, якщо перетворення неглибокі або зміст проекту дозволяє виділити кілька самостійних реалізаційних періодів, то в такому випадку ефективною буде поетапна реалізація проекту – між етапами існують проміжки часу, що дозволяють новаціям адаптуватися в умовах стабільного функціонування. Якщо перетворення зачіпають сутнісні сторони діяльності існуючих систем і самі носять системний характер, то реалізацію проектних етапів слід здійснювати в один момент. Концепція проекту повинна передбачати

визначені терміни діяльності, що планується, форми організації управління на кожному етапі. Важливим і обов'язковим розділом концепції є управління проектом. Оскільки освітня система, що проектує свій ідеальний стан, переходить у стадію розвитку, протягом певного часу в освітній організації будуть існувати дві реальності – проектна і функціональна. Такий стан передбачає наявність експериментальних і функціональних цілей, що, відповідно, вимагає готовності до організації управління і тими, і іншими. Тому в цьому контексті у двох варіантах потребуватимуться сценарії планування, організації, мотивації та контролю.

Управління проектом складається із ряду етапів, кожен з яких має свої особливості, послідовність дій і внутрішню структуру: 1) управління передпроектною діяльністю, що складається із дій, пов'язаних з інноваційною ідеєю, ідеальною моделлю, підбором вихідних матеріалів, визначенням протиріч і проблем, оформленням завдань проектування; 2) управління проектуванням, що має власну логіку і послідовність управлінських дій підготовки концепції проекту, моделювання елементів і конструктивів системи, проектування змісту, технологій, форм організації; 3) управління реалізацією проекту, що передбачає побудову моделі і використання її в умовах практики, поетапне переведення експериментальних елементів і підсистем в режим функціонування.

Розвиток освіти як сфери практики обов'язковим чином передбачає використання методу проектування. Наразі швидкість поширення методу проектів у світових освітніх системах пояснюється не тільки управлінською та педагогічною інноваційною доцільністю проекту, а й його соціальним підґрунтям.

Організаційне проектування – спеціальний вид управлінської діяльності, закріплений у розробці і впровадженні проектів удосконалення організацій та раціоналізації управлінської праці. Організаційні зміни – це цілеспрямовані зміни в організації, викликані, зазвичай, зовнішніми подіями, що реалізуються через проекти.

Проект – це деяка задача з певними вихідними даними, процес переходу системи із вихідного стану в бажаний, що включає в себе проблему, засоби її вирішення і отримані, в процесі реалізації проблеми, результати. В освіті всі змінні навчального процесу (організаційні структури, форми організації навчального процесу, безпосередня організація навчального процесу) впливають на якість освіти і визначають ефективність управління. Всі змінні пов'язані, тому в галузі організаційного проектування потрібно змінювати не лише організаційну форму освіти, а й вносити зміни в зміст освіти. Це обумовлює комплексний характер проектування в освіті. Комплексні проекти в освіті доцільно починати з організаційного проектування, як найбільш доступного для учнів та педагогів, управлінців в сфері освіти. У силу специфіки відносин, що складаються в галузі освіти, в розробці проектів повинні брати участь всі майбутні виконавці (реалізатори).

Наукові продукти, які створюються в ході проектної діяльності – це ідеальні моделі майбутніх освітніх і управлінських систем. Це означає, що проектуванню, з однієї сторони, властиве все, що властиве роботі з майбутнім, і, передусім, висока невизначеність і непередбачуваність.

Проектування – не єдиний спосіб роботи з майбутнім в галузі управління освітніми змінами. Є ще методи програмування, прогнозування та планування.

---

Поряд з плануванням, проектування, як творче створення моделі бажаного майбутнього, є більш вузьким поняттям. Планування – це процес створення будь-якої моделі та сценаріїв розвитку. У порівнянні з прогнозуванням, проектування постає теж вужчим поняттям. Проектування відповідає на питання: “Що повинно бути, яким має бути найбільш ефективний сценарій розвитку системи?”, а прогнозування – на питання: “Що взагалі може бути?”. Таким чином, проектування включає в себе елементи прогнозування і опирається на різні наявні прогнози розвитку ситуації. Відмінність між проектуванням і програмуванням встановити складно. У загальному розумінні, проектування є більш вузьким поняттям, головним результатом процесу програмування. А метод програмування, поряд з створенням проекту, включає також розгорнений план освоєння останнього.

Проектувальна діяльність завжди більше направлена на ефективну організаційну форму, а не ідеальний об’єкт, тому кожен проект має містити в собі форму організації діяльності. Зважаючи на це, і предметність проектної дії – це організаційні структури діяльності. У даному контексті важливим вмінням управлінця в галузі освіти постає панорамне бачення майбутнього і чітке усвідомлення стратегічної мети, цілей розвитку освітньої системи. Тому впровадження проектних технологій приводить до конструктивного переосмислення та актуального розуміння змін основних підходів в управлінні освітою.

#### **Література:**

1. *Гаврутенко Т.* Управление проектной деятельностью учителей в ходе модернизации школьного образования : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Татьяна Гаврутенко. – Бийск, 2012. – 199 с.
2. *Громько Ю.* Исследование и проектирование в образовании: различие типов мыследеятельности и их содержания [Электронный ресурс] / Ю. Громько, Н. Громько // Мыследеятельностная педагогика. – Режим доступа : [http://www.researcher.ru/methodics/nauka/a\\_1y96y3.html](http://www.researcher.ru/methodics/nauka/a_1y96y3.html).
3. *Колесникова И.* Педагогическое проектирование / И. Колесникова, М. Горчакова-Сибирская. – М. : Издательский центр “Академия”, 2005. – 288 с.
4. *Кравченко Г.* Особливості організації проектної діяльності педагогів у системі післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / Г. Кравченко // Електронний збірник наукових праць Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти. – Вип. № 1 (7). – Режим доступу : [http://www.zoippo.zp.ua/pages/el\\_gurnal/pages/vip7.html](http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip7.html).
5. *Куркин Е.* Организационное проектирование в образовании / Е. Куркин. – М. : НИИ школьных технологий, 2008. — 400 с.
6. *Мазур И.* Управление проектами / И. Мазур, В. Шапиро. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
7. *Мацішин М.* Загальні підходи до методики проектування навчального процесу майбутніх офіцерів-прикордонників [Електронний ресурс] / М. Мацішин // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2013. – Вип. 5. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps\\_2013\\_5\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2013_5_19.pdf).
8. *Моисеев А.* Проектное управление в образовании : Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов / А. Моисеев. – М. : АПКИППРО, 2007. – 124 с.

*Надійшла до редколегії 01.04.2015 р.*