



УДК 378.147:377.11.3



Ястребова В. Я.

## ПРОЕКТНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ОСВІТІ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

**А** *Висвітлюється методика підготовки у післядипломній освіті керівників загальноосвітніх навчальних закладів до використання в управлінні проектних технологій. Запропонована методика ґрунтується на ідеї занурення керівників у проектні технології як у курсовий, так і міжкурсовий період, що надає можливість оволодіти навичками проектної діяльності.*

**Ключові слова:** проектні технології, міні-лекція, мотиваційна гра, проблематизація, цілепокладання, ескіз проекту, проектна група.

**Постановка проблеми.** Ще декілька років тому керівники загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) вважали, що розвиток є можливим тільки шляхом використання більшої кількості ресурсів, тобто були прибічниками екстенсивного розвитку. Для такого розуміння розвитку є декілька суперечностей: по-перше, розподіл ресурсів між навчальними закладами не може бути рівномірним попри їх прагнення; по-друге, як показує практика, просте залучення додаткових ресурсів дає лише незначне поліпшення і зовсім не завжди забезпечує підвищення рівня якості освіти. Тобто мова йде про ефективне використання ресурсів, залучених до розвитку навчального закладу. Для цього є потрібним використання сучасних управлінських технологій, які в умовах нестабільності дозволяють не тільки цілеспрямовано залучати додаткові ресурси, але й оптимально використовувати їх для підвищення рівня якості освіти. Найвідповіднішими для цього є проектні технології, що є досить поширеними в усіх галузях людської діяльності у XXI столітті.

Проекти стали основною діяльністю більшості організацій із-за необхідності створювати нову продукцію та збільшувати послуги. Треба відзначити, що в сучасних закладах освіти вже декілька років поширюються проектні технології, таким чином, проблема підготовки керівників ЗНЗ до використання проектних технологій в управлінській діяльності є актуальною й потребує теоретичного обґрунтування та практичного розроблення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Використання проектних технологій у діяльності керівників організацій знаходить відображення в такій навчальній дисципліні як проектний менеджмент (управління проектами). У сучасних дослідженнях розкривається методологія управлін-

ня проектами [4] розглядаються поняття проекту, управління проектами, здійснено класифікацію та визначено життєвий цикл проектів, окреслено проблеми управління ризиками проекту [1; 2; 3], надаються рекомендації щодо керівництва проектом і методів проектної діяльності [6], використання проектного підходу до управління навчальним закладом [5] та багато інших.

Зазначимо, що більшість наукових досліджень проектного менеджменту знаходиться у полі економічних наук, управління підприємствами, фірмами тощо. Отже, не дивлячись на безліч наукових досліджень цієї проблеми, недостатня увага приділяється управлінню освітніми проектами та підготовці у післядипломній освіті керівників ЗНЗ у галузі проектного менеджменту.

**Мета статті:** висвітлити методику підготовки у післядипломній освіті керівників ЗНЗ до використання в управлінні проектних технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Основними складовими методики підготовки керівників ЗНЗ до використання в управлінні проектних технологій у післядипломній освіті можуть бути наступні: 1) теоретична підготовка до проектної діяльності; 2) практична робота над розробленням ескізу проекту; 3) використання проектних технологій у процесі навчання на курсах підвищення кваліфікації; 4) самостійне розроблення випускової роботи у вигляді проекту; 5) конкурс на кращий освітній проект у міжкурсовий період; 6) робота в проектних групах.

Теоретична підготовка керівників ЗНЗ до проектної діяльності здійснюється шляхом включення до навчально-тематичного плану курсів підвищення кваліфікації спецкурсу «Управління освітніми проектами». Вивчення спецкурсу починається з міні-лекції «Теорія та практика проектної діяль-

ності», яка проводиться в інтерактивному режимі. Структура міні-лекції складається зі вступу, основної частини і висновків. Вступну частину до міні-лекції забезпечує професійний психолог, який проводить мотиваційну гру із визначення мети та структури проектної діяльності. Зміст основної частини полягає у розкритті за допомогою презентації ключових понять: проект, основні ознаки проекту, проектний і процесний підходи, протиріччя та проблема, проблематизація, цілепокладання, структура проекту, управління ризиками тощо. До формулювання висновків щодо специфіки проектної діяльності залучаються слухачі курсів.

На наступному етапі робота проводиться в групах. Кожна група отримує завдання у наступній послідовності: 1) визначити 5 протиріч у діяльності сучасних закладів освіти; 2) на основі цих протиріч визначити проблеми сучасних ЗНЗ; 3) на основі визначених проблем сформулювати теми можливих проектів. Після закінчення цієї частини роботи кожна група презентує результати, за допомогою тьюторів і колег-слухачів здійснюється корекція формулювання протиріч, проблем і тем проектів. Треба зазначити, що цьому етапу роботи приділяється особлива увага, тому що, як показують дослідження, тільки біля 20 % керівників можуть успішно визначати проблеми свого навчального закладу та формулювати мету проекту. Робота будується навколо таких визначень:

- протиріччя – це певний тип взаємодії різних і суперечливих сторін, властивостей, тенденцій у складі тієї або іншої системи або між системами, процес зіткнення протилежних прагнень і сил;

- проблема – це зв'язок між двома явищами, що містить протиріччя і що носить деструктивний характер що до цілей організації.

На допомогу слухачам наводяться приклади протиріч, які існують у сучасній освіті: 1) бурхливе зростання обсягу знань, а отже, і змісту освіти, з одного боку, та обмежені можливості його передачі й засвоєння в процесі навчання, з іншого; 2) ми повинні навчити дітей жити в світі, якого не знаємо самі, тобто – у світі майбутнього.

Як приклад постановки проблем сучасної освіти України, наводиться фрагмент резюме до нового Закону «Про освіту»: «Ключова проблема системи освіти в Україні – невідповідність змісту і форм освіти вимогам ХХІ століття.

Від цього походить низка проблем:

- українська система освіти не відповідає європейській і кращим світовим системам;

- забюрократизованість системи на всіх рівнях, збереження основних елементів управління з радянських часів;

- критично низький соціальний статус учителя;

- нераціональне використання бюджетних коштів унаслідок домінування в системі освіти неринкових економічних відносин, сприятливе середовище для зловживань і корупції;

- вкрай низька ефективність освіти, відсутність

системи забезпечення якості освіти.

Після корекції формулювання протиріч, проблем і тем проектів, у кожній групі обирається тема для розроблення ескізу проекту за орієнтовною структурою:

1. Назва проекту.

2. Обґрунтування обраної теми (протиріччя, проблеми, що існують у масовій практиці ЗНЗ), викладення основних ідей проекту.

3. Мета проекту.

4. Завдання проекту (послідовність дій щодо досягнення мети).

5. Результат, який прогнозується.

6. Склад учасників проекту.

7. Зміст, терміни та етапи реалізації проекту.

8. Потрібне ресурсне забезпечення.

9. Передбачувані ризики та способи їх мінімізації.

Завершується практична робота презентацією ескізів проектів від кожної групи.

Відзначимо типові труднощі, що виникають у керівників ЗНЗ під час практичної роботи над ескізом проекту:

- найбільші утруднення викликає мислєдіяльність щодо визначення об'єкта управління, який потребує змін, а також визначення проблеми проекту;

- формулювання теми проекту, що спрямована на розв'язання проблеми та розкриває його основну ідею;

- визначення мети проекту, спрямованої на конкретний результат, а також завдань, які уточнюють шляхи досягнення мети тощо.

Окремо треба зупинитися на труднощах у прогнозуванні результатів проекту. Серед ознак проекту, поряд із спрямованістю на зміни, обмеженістю у термінах і ресурсах, є такі ознаки як унікальність і новизна. Продуктом освітнього проекту може бути нова освітня послуга, нова педагогічна технологія, новий корисний ефект, зміни в структурі навчального закладу тощо. Такий конкретний продукт як результат проекту, для якого є характерним унікальність і новизна, значна кількість керівників, слухачів курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників визначити утруднюється, тому що не володіють навичками проектної діяльності.

Для того, щоб такі навички було вироблено, потрібне занурення в проектні технології, яке не може відбуватися тільки під час вивчення спецкурсу «Управління освітніми проектами». Потрібно використовувати проектні технології у процесі навчання на курсах підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ як засіб розв'язання сучасних проблем освіти.

Так, під час вивчення теми «Управління якістю освіти» проводиться практичне заняття «Проектна технологія управління якістю освіти в навчальному закладі».

Метою практичного заняття є створення умов для забезпечення практичного оволодіння керівниками ЗНЗ проектною технологією управління

якістю освіти. Відповідно визначаються завдання: ознайомити слухачів із методами пошуку ідей для проекту, способами аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища навчального закладу, що сприятимуть або гальмуватимуть реалізацію ідеї проекту; технологією розроблення освітнього проекту. Практичне заняття складається з декількох вправ: 1) пошук кращої ідеї для проекту; 2) SWOT-аналіз; 3) розроблення ескізу освітнього проекту.

Вправа «Пошук кращої ідеї» проводиться на основі методу групового вибору найкращої ідеї, за допомогою «Матриці екранування» К. Ушакова [7].

Сутність методики полягає в тому, що у кожній тимчасово створеній групі висувається 10 ідей на розв'язання проблеми підвищення якості освіти в навчальному закладі. Кожна із запропонованих ідей оцінюється за ступенем привабливості, а також за ступенем наявності ресурсного забезпечення її реалізації. Важливо, щоб оцінку ідеям за цими двома показниками надав кожний учасник, тому що це дає можливість урахувати навіть у кількісному вираженні (0; 2; 4 бали) думку кожного.

Наступним кроком є побудова матриці: за допомогою математичних підрахунків виставлених оцінок і графічного методу (вибудовування графіку) всі запропоновані слухачами ідеї розподіляються за категоріями «краща ідея», «сумнівна ідея», «невдала ідея».

Вправа «SWOT-аналіз» допомагає здійснити аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища навчального закладу, що сприятимуть або гальмуватимуть реалізацію обраної для проекту ідеї. На цьому етапі використовується методика SWOT-аналізу, спрямована на визначення сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприятимуть або гальмуватимуть реалізацію ідеї, спрямованої на підвищення рівня якості освіти в навчальному закладі.

На завершення практичного заняття керівни-

кам ЗНЗ пропонується розробити ескіз проекту з проблеми підвищення якості освіти, який презентується як результат роботи кожної групи.

Необхідно звернути увагу на обов'язкову усну презентацію ескізу проекту як під час вивчення спецкурсу «Управління освітніми проектами», так і під час використання проектної технології у вивченні інших тем навчального плану: керівників ЗНЗ потрібно готувати до публічного захисту проектів.

У міжкурсовий період робота може бути продовжена у проектних групах керівників ЗНЗ, які об'єднуються у креативні цілеспрямовані команди не тільки з метою розроблення, але й з метою впровадження освітніх проектів у регіоні. Можлива й фінансова підтримка цих проектів за результатами обласного конкурсу.

**Висновки.** В умовах нестабільності оточуючого середовища, неможливості рівномірного розподілу освітніх ресурсів між навчальними закладами зростає потреба у проектних технологіях, які передбачають розроблення моделі діяльності, спрямованої на досягнення певного конкретного результату в умовах обмеженості термінів і ресурсів. Запропонована методика ґрунтується на ідеї занурення в проектні технології керівників загальноосвітніх навчальних закладів як у курсовий, так і в міжкурсовий період, що надає можливість оволодіти навичками проектної діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Бушуев, С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н.С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0 – Київ: ІРДІУМ, 2006. – 208 с.
2. Гогунский, В.Д. Основные законы проектного менеджмента / В.Д. Гогунский, С. В. Руденко // Управление проектами: стан та перспективи : матер. IV Міжн. наук.-техн. конфер. – Миколаїв: НУК, 2008. – С. 37–40.
3. Клиффорд, Г. Ф. Управление проектами: Практическое руководство / пер с англ. / Г. Ф. Клиффорд, Э. У. Ларсон. – Москва: Дело и сервис, 2007. – 608 с.
4. Кобиляцький, Л. С. Управление проектами : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – Київ: МАУП, 2002. – 200 с.
5. Мармаза, О.І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О.І. Мармаза. – Харків: Основа, 2003.
6. Триленберг, Вілфрід. Проектний менеджмент. Конспект лекцій і семінарів / В. Триленберг. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 95 с.
7. Ушаков, К. Матрица экранирования или метод группового выбора лучшей идеи // К. Ушаков // Директор школы. – 2002. – № 2. – С. 26.

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу : 10.09.2016

**Ястребова В. Я.** Проектные технологии в последипломном образовании руководителей общеобразовательных учебных заведений.

Освещается методика подготовки в последипломном образовании руководителей общеобразовательных учебных заведений к использованию в управлении проектных технологий. Предложенная методика основывается на идее погружения в проектные технологии руководителей как в курсовой, так и в междукурсовой период, что даёт возможность овладеть навыками проектной деятельности.

**Ключевые слова:** проектные технологии, мини-лекция, мотивационная игра, проблематизация, целеполагание, эскиз проекта, проектная группа.

**Yastrebova V. Ya.** The project technologies in in-service education of the secondary schools leaders.

The methodic of in-service training of the secondary schools leaders for using management project technologies has been covered in the article. The proposed method is based on the idea of immersion in design technology executives in the course and in the intercourse period, which makes it possible to master the skills of project activities.

**Key words:** project technologies, mini-lecture, motivational game, problematisation, target setting, the sketch project, project group.