



УДК 378.046-021.68:005.336.4(045)



Ястребова В. Я.

# ВПРОВАДЖЕННЯ КУРСУ «ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» У ПІСЛЯДИПЛОМНІЙ ПЕДАГОГІЧНІЙ ОСВІТІ (З ДОСВІДУ РОБОТИ)

**А** Потреба у розвитку управлінської компетентності на базі проектного менеджменту керівників загальноосвітніх навчальних закладів є актуальною в умовах змін методології управління на основі децентралізації, демократизації та автономії. Автором відзначається необхідність урахування особливостей управління загальноосвітніми навчальними закладами в процесі впровадження курсу проектного менеджменту в післядипломній педагогічній освіті. Подаються фрагменти навчальної програми тренінгу «Проектний менеджмент» для керівників закладів освіти, а саме: пояснювальна записка, навчальний план тренінгу (24 години), а також стислий зміст основних модулів.

**Ключові слова:** освітній проект; проектный менеджмент в освіті; цільовий блок проекту; продукт освітнього проекту; інструментарій проектного менеджменту

**Актуальність проблеми у загальному вигляді.** Проектний менеджмент як галузь знань є визнаним напрямком у теорії та практиці управління як за кордоном, так і в Україні. В умовах реформ, спрямованих на децентралізацію та демократизацію управління, проектный менеджмент як ефективна технологія управління широко використовується у різних галузях життєдіяльності нашої держави. У процесі підготовки нового покоління менеджерів освіти ця галузь знань знайшла відображення в освітніх програмах закладів вищої освіти. Але попри те, що у вітчизняній освіті проектні технології знайшли широке використання, значна кількість керівників закладів освіти не володіє основами проектного менеджменту й потребує фахової підтримки опанування методами управління проектною діяльністю.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній літературі останніх років проблемам проектного менеджменту присвячено низку досліджень, серед яких треба визначити роботи Н. І. Білик [1], С. Д. Бушуєва [2; 3], Л. Є. Довгань [9], Л. О. Збаразької [4], Л. В. Ноздріної [5], О. І. Полотая [6], О. В. Придатка [7], З. В. Рябової [8], Т. Г. Фесенко [10] та ін.

У наукових працях С. Д. Бушуєва розробляються проблеми застосування методів проектного менеджменту в управлінні освітніми проектами і програмами. Відзначається оригінальністю ціннісний підхід ученого до впровадження ідей японського стандарту P2M шляхом застосування моделі «Нова Башта P2M» в управлінні програмами розвитку освіти [3].

Вирізняються наукові розвідки вітчизняних дослідників, у яких висвітлюються особливості управління

проектами у закладах вищої освіти [5; 6; 7].

Як технологію управління інноваційним розвитком закладу освіти розглядає проектный менеджмент З. В. Рябова [8]. Цінним здобутком ученої є визначення специфіки використання проектного менеджменту в освіті на відміну від інших галузей.

Але треба відзначити, що в умовах поширення проектної діяльності в освіті, змін методології управління на основі децентралізації, глибокої демократизації та автономії існує потреба у підтримці розвитку управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти на базі міжнародних підходів до проектного менеджменту. Звичайно, розв'язання цієї проблеми потребує адаптації наукових основ проектного менеджменту до особливостей управління закладами загальної середньої освіти.

**Цілі статті:** визначити суттєві особливості проектного менеджменту у закладах загальної середньої освіти; розкрити зміст і технології впровадження курсу проектного менеджменту в післядипломній педагогічній освіті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Уточнення для використання в закладах освіти потребує поняття проекту. Під освітнім проектом розуміється унікальний комплекс дій щодо змін в освітній, управлінській, науково-методичній, соціально-педагогічній або адміністративно-господарчій діяльності закладу освіти, спрямованих на досягнення конкретного результату в умовах обмеження часу та ресурсів. Освітній проект розробляється у тих ланках діяльності закладу освіти, що потребують змін. Отже, розроблення освітнього проекту починається з окреслення проб-

леми, яка й визначає, в чому ці зміни повинні відбуватися. Проблема освітнього проекту – це суперечність між бажаними та наявними станами процесів, умов або результатів, які зумовлюють необхідність змін в освітній, управлінській, науково-методичній, соціально-педагогічній або адміністративно-господарчій діяльності закладу освіти.

Викликає певні труднощі у розробників освітнього проекту передбачення його продукту. Продуктом освітнього проекту можуть бути: нова освітня послуга, освітня або управлінська технологія, навчально-методична або науково-методична розробка (освітня або навчальна програма, підручник, посібник, електронний ресурс тощо), корисний ефект (зменшення витрат часу та ресурсів), нова структура або навіть новий статус закладу освіти тощо. Проектний менеджмент в освіті – це процес управління освітнім проектом за допомогою спеціальних методів та ін-

струментарію, як вживаних в загальному проектному менеджменті, так і адаптованих до специфіки управління в освіті.

Навколо цих та інших понять здійснюються практичні заняття на курсах підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти. Аналіз проектів, які в якості випускних робіт розробляють слухачі курсів, доводить, що оволодіння проектною діяльністю – тривалий і складний процес, який потребує виділення окремого часу та використання активних та інтерактивних форм і методів навчання. Тим більше, що в межах дво- (три-)тижневих курсів часу на засвоєння спеціальних методів та інструментарію проектного менеджменту не вистачає. Тому найприйнятнішим шляхом розв'язання цієї проблеми є проведення тренінгу, на який виділяється 24 год. Наводимо фрагмент навчальної програми тренінгу «Проектний менеджмент» для керівників закладів освіти. (Табл. 1):

Таблиця 1

Навчально-тематичний план тренінгу «Проектний менеджмент»

№ з/п	Зміст навчального модуля	Кількість годин		
		Аудит.	Сам. роб.	Разом
Модуль 1. Введення до тренінгу		1	-	1
1.1.	Знайомство учасників тренінгу.	0,5	-	0,5
1.2.	Презентація цільового блоку, знайомство з методами проведення тренінгу.	0,5	-	0,5
Модуль 2. Освітній проект як предмет менеджменту		4	2	6
2.1	Проект та його основні ознаки.	1,0	-	1
2.2	Актуальність, проблема, цільовий блок проекту. Продукт та результат проекту.	1,5	-	1,5
2.3	Структура проекту.	1,5	-	1,5
2.4	Розробка освітніх проектів	-	2	2
Модуль 3. Методи, механізми, інструменти та функції проектного менеджменту		8,5	1,5	10
3.1.	Традиційні та нетрадиційні методи управління освітніми проектами.	1,5	-	1,5
3.2.	Ініціалізація проекту, його обґрунтування та планування.	0,5	-	0,5
3.3.	Інструменти управлінського супроводу реалізації проекту.	2,0	-	2,0
3.4.	Моніторинг результатів упровадження проекту.	2,0	-	2,0
3.5.	Управління ризиками освітнього проекту.	1,0	1,5	2,5
3.6.	Функції проектного менеджменту за міжнародними стандартами Project Management Body of Knowledge (PMBOK).	1,5	-	1,5
Модуль 4. Управління проектною командою		3,5	-	3,5
4.1.	Методи формування проектної команди.	1,0	-	1,0
4.2.	Структура проектної команди, проектні ролі.	1,0	-	1,0
4.3.	Етапи формування проектних команд.	1,5	-	1,5
Модуль 5. Контрольно-діагностичний		3,5	-	3,5
5.1.	Вхідне, вихідне діагностування	0,5	-	0,5
5.3.	Захист освітнього проекту, представлення календарного плану його реалізації, матриці управління ризиками проекту.	2,5	-	2,5
5.4.	Рефлексія	0,5	-	0,5
Разом:		20,5	3,5	24,0

У пояснювальній записці до навчальної програми визначаються: мета та завдання тренінгу; професійні компетентності, що розвиваються, структура тренінгу, особливості його організації тощо.

**Мета тренінгу:** розробити реальний освітній проект, практично відпрацювати технології проектного менеджменту, методи управління проектами в закладах освіти.

**Основні завдання тренінгу:**

1. Навчити учасників тренінгу технології розроблення освітнього проекту.
2. Сформувати вміння використовувати методи та інструментарій проектного менеджменту в професійній діяльності.
3. Сприяти засвоєнню учасниками тренінгу актуаль-

них методик командоутворення.

4. Мотивувати учасників тренінгу до вдосконалення власної професійної діяльності на основі проектного менеджменту.

*Професійні компетентності, що розвиваються на тренінгу:*

соціально-педагогічна компетентність (управління закладом освіти як соціальною системою);

соціально-економічна компетентність (управління закладом освіти в умовах ринкових відносин);

інноваційна компетентність (спрямованість на розвиток педагогічної системи шляхом опанування інновацій).

*Опис структури тренінгу. Тренінг складається з п'яти модулів:*

Модуль 1. Введення до тренінгу.

Мета: психологічне налаштування учасників на тренінг.

Модуль 2. Освітній проект як предмет менеджменту.

Мета: оволодіння учасниками тренінгу основами проектною діяльністю.

Модуль 3. Методи, інструменти та функції проектного менеджменту.

Мета: оволодіння учасниками тренінгу основами управління проектами.

Модуль 4. Управління проектною командою.

Мета: оволодіння учасниками проекту актуальними методиками командоутворення.

Модуль 5. Контрольно-діагностичний

Мета: підведення підсумків тренінгу.

*Особливості організації проведення тренінгу.* Тренінг має виключно практичну спрямованість: 90 % навчального часу займають практичні та ігрові види роботи.

*Форми та методи організації освітньої діяльності.* Використовуються фронтальні, групові та індивідуальні форми організації діяльності, ігрові технології, самостійна робота.

*Форма підсумкового контролю:* тестування, захист проектів і представлення розробленого інструментарію управління проектами.

Наводимо стисло характеристики найважливіших модулів і тем тренінгу.

У другому модулі «Освітній проект як предмет менеджменту» особлива увага приділяється формуванню вміння грамотно визначати проблему, яка й окреслює поле діяльності закладу освіти, в якому потрібні зміни. На цьому етапі проводяться ділова гра «Діагностика проблем проекту», вправи на цілепокладання (формулювання SMART-цілей), здійснюється порівняння понять «продукт» і «результат» проекту. Завершується модуль самостійно розробленим учасниками тренінгу власного реального проекту. Визначаються очікувані навчальні результати модуля. Учасник тренінгу повинен:

а) знати:

- визначення поняття проекту;
- особливості проекту та проектною діяльності;

б) уміти:

- грамотно визначати проблему, мету, завдання;
- розробляти освітній проект відповідно до вимог щодо його структури.

в) мати установки до:

– впровадження проектною діяльності в заклад освіти.

Центральним у навчальному плані тренінгу є третій модуль «Методи, інструменти та функції проектного менеджменту». Крім традиційних методів управління проектом (за етапами життєвого циклу), учасники тренінгу знайомляться з нетрадиційними методами управління проектами («Нова башта P2M», критичний шлях управління проектом, екстремальне управління проектом, управління портфоліо проектів тощо), проєктуючи їх на управлінські ситуації в закладах освіти.

Досить новою для сприйняття керівниками закладів освіти є тема «Ініціалізація проекту, його обґрунтування та планування», тому їм пропонується інформація тренера: фактори, що зумовлюють ініціювання проектів у закладах освіти, статут освітнього проекту (Project Charter), його структура та функції. Тема «Інструменти управлінського супроводу реалізації проекту» вивчається шляхом практичної роботи: розробка графіку Г. Гантта; сітьових графіків, застосування методу оцінки та перегляду планів (PERT) (на основі власного розробленого проекту). Проводиться рольова гра «Мотивація діяльності виконавців проекту» та самостійна робота: складання плану комунікацій, матриці відповідальності.

Для працівників освіти є звичним поняття моніторингу, тому тема «Моніторинг результатів впровадження проекту» вивчається шляхом практичної роботи, до якої входять: 1) розроблення матриці показників результативності проекту (у міні-групах); 2) розроблення програми моніторингу виконання власного проекту (індивідуально). На завершеному учасники тренінгу проводять взаємну експертизу розроблених програм.

Важливою для здійснення проектного менеджменту в закладах освіти є тема «Управління ризиками освітнього проекту». Як правило, працівники освіти здатні визначити деякі окремі ризики реалізації проекту, але володіють досить обмеженими способами їхньої мінімізації. На цьому занятті учасникам тренінгу пропонується розробити шаблон для управління ризиками освітнього проекту (в малих групах) і план мінімізації можливих ризиків власного проекту (самостійно).

Тема 6 знайомить учасників тренінгу з функціями проектного менеджменту за міжнародними стандартами Project Management Body of Knowledge (PMBOK), на основі чого складається матриця «Функції проектного менеджменту в освіті». Прогнозуються очікувані навчальні результати третього модуля. Учасник тренінгу повинен:

а) знати:

- традиційні та нетрадиційні методи управління освітніми проектами;
- фактори, що зумовлюють ініціювання проектів у закладах освіти;
- функції проектного менеджменту за міжнародними стандартами;

б) уміти:

- усвідомлено використовувати інструменти управлінського супроводу реалізації проекту;
- розробляти програму моніторингу виконання освітнього проекту;
- передбачати можливі ризики реалізації проекту та способи їх мінімізації;

в) мати установки до:

– вдосконалення методів проектного менеджменту у власній діяльності.

Вивчення модуля «Управління проектною командою» здійснюється на основі ігрових технологій: вправа на ефективне командування «Титанік», гра «Заповіт Султана», ділова гра «Башта з паперу». У підсумковому обговоренні результатів ігор визначаються характерні ознаки команди, етапи та методи створення команди, розподіл ролей у проектній команді тощо.

**Висновки.** Сучасні реформи в освіті вимагають інноваційних підходів до здійснення змін в освітніх процесах, освітніх технологіях, в управлінні закладами освіти. Проектний менеджмент як наукова галузь містить потужний інноваційний потенціал, який мало використовується в освіті. Післядипломна педагогічна освіта може запропонувати керівникам закладів освіти сучасні форми і методи на допомогу запровадження проектного менеджменту в закладах освіти.

**Перспективи впровадження** курсу проектного менеджменту в післядипломній педагогічній освіті можуть бути визначені підготовкою проектних менеджерів, які зможуть виступати керівниками освітніх проектів.

## Список використаних джерел

1. Білик, Н. І. Управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників [Текст] : монографія / Н. І. Білик. – Полтава : ТОВ «АСМІ», 2015. – 461 с.
2. Бушуев, С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами [Текст] : монографія / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев, В. Б. Яковенко и др. – Киев : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.
3. Бушуев, С. Д. Застосування моделі «Нова башта P2M» в управлінні проектами розвитку освіти / С. Д. Бушуев, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. – Київ : КНУБА, 2014. – № 17. – С. 5–11.
4. Збаразська, Л. О. Управління проектами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. О. Збаразська, В. С. Рижиков, І. Ю. Ерфорт, О. Ю. Ерфорт. – Київ : Центр учб. літ-ри, 2008. – 168 с.
5. Ноздріна, Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – Київ : Центр учб. літ-ри, 2010. – 432 с.
6. 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» / О. І. Полотай. – Львів : Львівський держ. ун-т безпеки життєдіяльності, 2013. – 20 с.
7. Придатко, О. В. Освітні проекти та програми як об'єкт проектного менеджменту [Текст] / О. В. Придатко // Управління розвитком складних систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-24/7.pdf>
8. Рябова, З. В. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу / З. В. Рябова // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. – Київ, 2005. – Вип. 16(29) / гол. ред. В. В. Олійник. – Київ : атопол ГРУП, 2016. – 216 с.
9. Управління проектами : навч. посіб. до вивч. дисц. для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика» / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
10. Фесенко, Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. / Т. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 181 с.

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 11.10.2017

**Ястребова В. Я.** Внедрение курса «Проектный менеджмент» в последипломном педагогическом образовании (из опыта работы).

**А** Потребность в развитии управленческой компетентности на базе проектного менеджмента руководителей общеобразовательных учебных заведений является актуальной в условиях изменений методологии управления на основе децентрализации, демократизации и автономии. Автором отмечается необходимость учёта особенностей управления общеобразовательными учебными заведениями в процессе внедрения курса проектного менеджмента в последипломном педагогическом образовании. Подаются фрагменты учебной программы тренинга «Проектный менеджмент» для руководителей заведений образования, а именно: объяснительная записка, учебный план тренинга (24 часа), а также сжатое содержание основных модулей.

**Ключевые слова:** образовательный проект; проектный менеджмент в образовании; целевой блок проекта; продукт образовательного проекта; инструментальный проектного менеджмента

**Yastrebova V. Ya.** The implementation of «Project management» course in postgraduate pedagogical education (from experience of work).

**S** The article is devoted to the problem of implementation of the course of project management in postgraduate pedagogical education. The author notes that in the context of the changes of methodology of management on the basis of decentralization, democratization and autonomy, there is a need for development of administrative competence on the basis of project management of the heads of general educational institutions. The article emphasizes the need to adapt the scientific principles of project management to the peculiarities of management of general educational institutions. To this end, the terms «Educational project», «The problem of an educational project», «The product of an educational project», «Project management». The article presents the fragments of the training program «Project Management» for the leaders of educational institutions, and namely: an explanatory note, a training curriculum of the training (24 hours), as well as a brief content of the main modules. The purpose of the training involves the development of a real educational project, the practical development of project management technology and project management methods in educational institutions. Particular attention is paid to the formation of skills to properly formulate the problem, the purpose of the project (SMART objectives), the task (target block of the project), and use the project toolkit taking into account the specifics of the educational project. The purpose of the training involves the development of real educational. In the process of training are studied non-traditional methods of project management («New tower P2M» critical project management path, extreme project management, portfolio management projects, etc.) that adapt to the specifics of educational institutions. The attention is paid to the methods of managing the risks of an educational project. A separate module is devoted to methods of managing the project team. The training uses interactive learning technologies: a business game («The tower of paper»), exercises on effective team formation («Titanic», «Sultan's Commandment»), control and diagnostic module (testing, project protection and presentation of the developed project management tools, reflection).

**Key words:** educational project; project management in education; target project block; product of educational project; project management toolkit