

УДК 374.7/378.096

Оксана МАНДРАЖИ,

кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри фізики та вищої математики
Харківського національного аграрного
університету ім. В.В.Докучаєва, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ПРОЕКТАМИ

Анотація. У статті звертається увага на доречність у сучасних реаліях вищої школи освоєння освітніх проектів і функціонування проектних груп, діяльність яких може бути направлена як на вирішення певних проблем так і на залучення внутрішніх резервів та потенціалів освітніх елементів. Обґрунтовується необхідність управління проектними групами чи то організація управління всередині проектних груп на основі ідей адаптивного управління із застосуванням горизонтальних та мережевих управлінських структур.

Ключові слова: вища освіта, проектні групи, адаптивне управління.

Вступ. Оновлення сучасної освіти в Україні включає наразі не тільки зміну векторів розвитку усіх її складників та рівнів, отже, як наслідок, освітніх закладів, установ, організацій тощо в цілому, а також і їхніх структурних підрозділів зокрема. Однією з базових структурних одиниць вузу є кафедра, але сучасні реалії вимагають також серйозно розглядати й об'єднання педагогічних, науково-педагогічних, наукових працівників та представників громадськості у так звані проектні групи. До однієї з найголовніших функцій кафедри можна віднести науковий, науково-методичний та організаційно-технологічний супровід навчально-виховного процесу, основна мета роботи проектних груп заключається у розробці та реалізації освітніх проектів. У Законі України «Про вищу освіту» наголошується на тому, що розвиток автономії закладів вищої освіти зумовлює необхідність таких самоорганізації та саморегулювання, які є відкритими до критики, служать громадському інтересові, встановленню істини стосовно викликів, які постають перед державою і суспільством,

здійснюються публічно та прозоро [7]. Можна впевнено стверджувати, що проектні групи закладів вищої освіти і є одним із проявів зазначених у Законі самоорганізації та саморегулювання. Однак, попри вагомий теоретичний і практичний науково-педагогічний здобуток щодо діяльності закладів вищої освіти, питанням організації роботи над створенням, написанням, реалізацією освітніх проектів та управлінню ними приділяється не значна увага з боку науковців.

Метою статті є розгляд деяких питань, пов'язаних з управлінням освітніми проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для збереження основних функцій освітніх установ, їхньої відповідності вимогам і умовам сучасності та забезпечення конкурентоспроможності їм доводиться постійно вносити певні корективи у власну діяльність із врахування зовнішніх і внутрішніх змін освітньої системи, закладу, людських пріоритетів і ресурсів, потенціалів. Як зазначає дослідниця З. Рябова, в умовах сьогодення технологією, що може забезпечити інноваційний розвиток освітньої організації виступає проектний менеджмент. Він передбачає здійснення проектної діяльності, яка має такі ознаки: наявність мети або цілі, які можна виразити словами або записати; етапи – проекти можуть бути довгостроковими, але не можуть бути нескінченними; ресурси – фінансові, трудові, матеріальні або інформаційні [14, с. 10–12]. Приєднуючись до вище написаної думки, на наш погляд, однією з дієвих можливостей забезпечення відповідності закладів вищої освіти сьогоденним потребам і реаліям можуть стати освітні проекти.

Серед основних визначень поняття проект, які надаються під час різноманітних тренінгів з проектної діяльності, виокремимо наступні.

Проект – це діяльність, яка:

- служить для реалізації поставленої мети;
- об'єднує скоординовані і взаємопов'язані між собою заходи / дії;
- обмежена в часі;

- вимагає використання необхідних засобів;
- має унікальний характер.

Проект – це організовані для досягнення поставленої мети заходи, що відбуваються у визначеному часі із залученням відповідних засобів (потреба – мета – проект).

Проект – це захід, що має початок і кінець. Це запланований контрольований процес, який повинен привести до позитивного результату і створити новий рівень якості. Проект завжди приводить до змін.

На основі досліджень педагогів (С. Ізбаш [8], З. Рябова [14], А. Цимбалару [16]) та практиків (В. Білоус [2], П. Косцелєцький [15], О. Кулініч [13]) узагальнимо, що зазвичай під проектом розуміють творчий задум, підкріплений комплексом заходів, які здійснюються для досягнення чітко визначених цілей впродовж відведеного часу і приводять до визначеного унікального результату.

Отже, проект має відповідати певним викликам часу і змін. При цьому він може спрямовуватись на розв'язання певної проблеми або на розвиток та використання наявних можливостей, потенціалів і сильних сторін закладу освіти – у будь-якому разі ми стикаємось із невизначеністю вихідних даних, з огляду на те, що вони перебувають у постійному русі, як елементи функціонуючої системи.

Зазначимо, що розробкою проекту може займатись будь-який працівник освіти, який є ініціативним, енергійним, прагне до вдосконалення і прогресивних змін. При цьому в силу того, що написання проекту – це є серйозна і складна науково-дослідницька робота, тривалий і відповідальний процес, то не кожен освітянин зможе з такою роботою впоратись самотійно. Тим більше, що написання проекту найчастіше і не передбачає роботу наодинці – зазвичай це має бути робота колективу однодумців, або людей, яких об'єднує певна ідея. У даному випадку група виникає в залежності від сутності проблеми або творчих задумів та від того, хто має відповідні знання,

уміння та майстерність для їхнього втілення. Дане об'єднання людей не повинно бути обмеженим певною кількістю, щоб усім зацікавленим надати можливість проявити ініціативу в атмосфері довіри і підтримки. Участь у роботі проектної групи може бути постійною чи перманентною, консультативною, дорадчою. Таким чином, постає питання необхідності організації зазначеної роботи та керування нею.

Під час дводенного тренінгу з міжнародного розвитку університету, де тренером була О. Замора кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції Сумського національного аграрного університету, що проходив в Харківському національному аграрному університеті ім. В.В.Докучаєва (16–17 вересня 2017 року), його викладачі-учасники розробили перший крок, з якого на їхню думку необхідно починати роботу над проектом. Тож, щоб описати власне бачення проекту, вони вирішили за необхідне визначитись із наступним (дати чіткі відповіді на поставлені питання).

1. Що саме Ви б хотіли зробити:

- задля чого Ви хочете реалізувати проект (яку проблему вирішити, які потенційні можливості власного закладу розкрити, задіяти);
- які дії / заходи плануєте у проекті (яким чином будете вирішувати означене питання);
- скільки часу буде необхідно для кожної дії проекту (проекту загалом);
- чи є проект інноваційним і в чому полягає його інноваційність (на Вашу думку);
- як реалізація проекту вплине на оточення (як зміниться ситуація довкола проблеми);
- які ризики пов'язані з реалізацією проекту;
- чи є у Вас партнери із добре встановленими зв'язками?

2. Хто буде бенефіціантом проекту (цільова група, групи):

-
- особи фізичні (опис цільової групи за загальними ознаками);
 - особи юридичні (освітні, бізнесові, урядові, інші установи)?

3. Яке ресурсне забезпечення для реалізації проекту маєте Ви, як заявник або представник структури, організації:

- досвід в реалізації проектів;
- наявні майнові ресурси, необхідні в реалізації проекту;
- команда проекту?

– 4. Хто виступатиме заявником проекту (людина, група людей або потенційна організація, від якої подаватиметься проект):

- які досягнення має заявник / як довго заявник існує;
- які його інтереси і пріоритети / чим організація займається;
- який має юридичний статус?

За досвідом українських вузів, які брали участь у проектах Жана Моне, до основних критеріїв оцінювання проектних пропозицій відносять:

- актуальність, значущість (відповідає потребам закладів вищої освіти, конкурсним пріоритетам, застосовує / розробляє новітні методики, привертає увагу до нової тематики);

- дизайн і якість проектної пропозиції (чітка, зрозуміла програма заходів, реалістичність їх виконання, відповідність цілей проекту його заходам, ресурсам);

- якість проектної команди (публікації, досвід, тематика науково-дослідницьких робіт і т.п.);

- можливий вплив та поширення результатів (вплив на організаційному, місцевому, регіональному, національному, міжнародному рівнях, доречність запланованих заходів тощо).

До основних критеріїв оцінки якісної / описової частини проектної заявки, що висуваються замовниками, можна віднести:

- адекватність проекту;
- план проекту і його реалізацію;

- вплив проекту, поширення і використання результатів;
- підтримку.

Узагальнення інформації щодо основних характеристик проекту дають можливість виокремити наступні: ефективність, відповідальність та зобов'язання, рівність можливостей, економія, якість, реалізм, еластичність, творчість та інноваційність. Стосовно характеристики еластичність хочеться звернути увагу на тому, що проект повинен бути реалізованим у відповідності до плану. Управління передбачає досягнення зміни як результату і деякі проблеми можуть бути відкоректовані ще на етапах планування через врахування потенційних ризиків, проте можуть відбуватися деякі зміни в діяльності проекту не змінюючи його загальної суті. Також, як зазначалось вище, суттєвим є і той факт, що проекти втілюються у функціонуючу систему, яка перебуває у постійному русі.

З огляду на вище написане, приходимо до розуміння того, що освітянин, який виявить бажання займатись написанням, впровадженням, аналізом, поширенням власного проекту або проекту власної команди має бути знайомим з основами управління. Якщо звернутись до науково-практичних напрацювань у контексті зазначеного питання, то можна підкреслити доречність розробок стосовно діяльності кафедр. Так за словами дослідниці Г. Кравченко безліч цілей і завдань, що стоять перед кафедрами та структурними методичними підрозділами вищих закладів освіти, приводить до того, що для управління ними потрібні спеціальні знання, методи та прийоми, які забезпечують результативну спільну діяльність співробітників усіх структурних підрозділів кафедральної системи, оскільки кожна кафедра і кожен методичний підрозділ має, як правило, загальні та власні цілі, для досягнення яких потрібні досягнення проміжних цілей [10]. Не менш актуальними зазначені моменти є і для проектних команд. При цьому важливо розуміти, що в умовах певної невизначеності, неформального лідерства та наявності елементів мінливості завдання управління

ускладнюються. Згідно М. Мескону, сутність сучасного управління полягає в адаптації, оскільки постійні зміни зовнішніх умов і внутрішнього середовища функціонування в соціально-економічних системах систематично призводять їх до кризових ситуацій [11]. Саме поняття адаптивності розглядається у різних науках, зокрема біологічних, інженерно-технічних, кібернетиці, менеджменті, педагогіці. Взагалі, можна констатувати, що у сучасному науковому обігу все частіше використовується поняття «адаптивне управління», яке розглядається як управління в системі з певною невизначеністю. У дослідженні Т. Андрущенко звертається увага на тому, що в освіті і в житті дедалі більше жорстким вертикальним та ієрархічним структурам і зв'язкам протиставляються горизонтальні і так звані ризоматичні (мережні структури, де центровані кореневі утворення); а критерієм якості освіти починають розуміти вміння самостійно здійснювати функціонально еквівалентні зміни на будь-якому етапі і в будь-якій складовій освіті, відтак центром освіти є людина-творець своєї соціальності, людина-мандрівник [1]. У зв'язку з цим, зауважує О. Боднар, жорстке ієрархічне управління базовими структурними підрозділами пропонується заміщувати м'яким перманентним управлінням, тобто адаптивним з включенням ідей лідерства з метою залучення всіх працівників до системи керівництва [3, с. 146]. У вітчизняній науці теоретичні основи адаптивного управління розвила Г. Єльнікова, яка трактує зміст адаптивного керівництва як здатність керівника вибирати і сполучати різні стилі управління у залежності від ситуації в умовах переформатування творчих груп, перепроєктування або модифікації посадових повноважень [4, с. 16]. Науковець підкреслює, що основним завданням адаптивного управління є супроводження розвитку керованої системи в заданому напрямі в умовах нестабільності. У цих умовах частіше, ніж зазвичай, відбувається зміна цілей і завдань суб'єктів діяльності, що вимагає їх оперативного узгодження на природовідповідній основі [5]. Виходячи з реальних потреб, які налаштовують на виникнення проектних

груп, та завдань, що перед ними стають, на наш погляд, розглядаючи управління проектними групами або, буде більш коректно написати, управління всередині проектних груп, важливими стають саме не вертикальний та ієрархічний стилі спілкування, а, і це є виправданим, горизонтальні, мережеві стосунки, чому сприяє також розгалуженість можливостей обміну інформацією в тому числі і мережа Інтернет. В умовах невизначеності найкращим способом управління є поєднання зусиль першої особи та виконавців або управління через самоуправління підкреслює Г. Єльнікова [6]. На цьому наголошує і дослідниця Л. Назаренко, вивчаючи роботу проектних груп у загальноосвітніх начальних закладах, зазначаючи, що така практика підвищує продуктивність дій суб'єкта управління, оскільки відбувається його звільнення від виконання поточних функцій контролю, чим і забезпечується вища відповідальність за досягнення цілей проекту та висока оперативність контролю, упорядкування частини горизонтальних зв'язків в межах лінійної структури [12]. Такий підхід у керівництві не буде обмежувати діяльність проектних команд, а навпаки залучить усі їхні внутрішні резерви та існуючі потенціали.

Висновки. До однієї з можливих відповідей на сучасні виклики, зміни, що торкнулись системи освіти України загалом і вищої освіти зокрема можна віднести створення проектних груп. Їхня діяльність може бути направлена і як на вирішення певних проблем так і на розкриття внутрішніх резервів, відкриття власних потенціалів людських, структурних, системних тощо. Зазначені групи за своєю суттю можуть бути з одного боку стійкими, з іншого – можуть залучати різних фахівців з метою порад, консультування, виконання певних частин роботи проекту тощо, об'єктивно вимушені діяти в умовах постійної невизначеності та впроваджувати отримані результати у функціонуючу систему. Підпорядковуючись формальному або неформальному керівникові проекту, члени проектної групи мають налагоджувати і партнерські стосунки між

собою, змінюючи лідерів в залежності від цілей проекту на кожному етапі. Усе зазначене приводить до розуміння ефективності адаптивного управління, якщо мова іде про функціонування проектних груп.

Усвідомлюючи «життєвий цикл» проектних груп, починаючи від їхнього створення і закінчуючи завершенням існування, долучаючись до ідей адаптивного підходу в управлінні та застосовуючи описані Л. Калініченко [9] основні його принципи підкреслимо, що означене може забезпечити ефективне управління проектними групами (або здійснення управління всередині груп), яке передбачає:

- отримання підтримки або пошук учасників роботи над проектом;
- знаходження оптимальних варіантів по вирішенню поставлених задач, які залишаються відкритими до змін, корекції, уточнень;
- при плануванні повноважень максимально повне врахування інтересів усіх учасників проекту, їхніх можливостей та ймовірний вклад у проект;
- вільний обіг інформації серед учасників, її доступність, оперативність та своєчасність, що дозволяє знаходитись кожному із зацікавлених осіб проекту в єдиному інформаційному просторі;
- швидке реагування на зміни і вчасне вироблення нових управлінських рішень, переформатування повноважних та відповідальних;
- впорядкування зв'язків та мотиваційне заохочення (довіра по вертикалі та горизонталі), що надасть можливість розраховувати на максимальну самовіддачу кожного учасника проектної групи;
- ефективність діяльності групи і у плані моральному, і матеріальному, ріст вмотивованості та професіоналізму, позитивний вплив на суб'єкти та об'єкти проекту.

Використана література

1. Андрущенко Т.І. Постмодернізм як протиставлення /

Т.І. Андрущенко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : https://www.filosof.com.ua/Jornel/M_67/Andrushchenko.pdf

2. Білоус В.С. Проектна діяльність – важлива складова розвитку бібліотеки та професійного зростання бібліотекарів: методичні рекомендації / В.С. Білоус. – Вінниця, 2014. – 80 с. – (Серія «Основи бібліотечно-бібліографічних знань»).

3. Боднар О. Адаптивне управління кафедрою у закладах післядипломної педагогічної освіти на засадах дистрибутивного лідерства / О. Боднар // Zarządzanie i Finanse w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. – Poznań, 2016. – № 10. – S. 143-152.

4. Єльнікова Г.В. Адаптивне управління: прикладний аспект, поширення в освітній системі України: [кол. монографія] / Г.В. Єльнікова, І.С. Лапшина, Л.П. Коробович, В.В. Медведь та ін.; за заг. ред. Г.В. Єльнікової]. – Тернопіль : Крок, 2015. – 420 с.

5. Єльнікова Г.В. Адаптивне управління професійно-технічною освітою в сучасних умовах / Г.В. Єльнікова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://lib.iitta.gov.ua/9255/>.

6. Єльнікова Г.В. Технологія адаптивного управління персоналом / Г.В. Єльнікова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09yelmtf.pdf>.

7. Закон України «Про вищу освіту» Режим доступу до ресурсу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

8. Ізбаш С.С. Проектна діяльність як фактор соціально-професійної адаптації студентів педагогічного університету [текст]: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Світлана Сергіївна Ізбаш. – Мелітополь, 2007. – 285 с.

9. Калініченко Л.Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі / Л.Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості : [зб. наук. праць]. – Харків : УкрДАЗТ, 2011, С. 177–180.

10. Кравченко Г.Ю. Адаптивне управління: можливості та специфіка адаптивного управління розвитком / Г.Ю.Кравченко // Актуальні питання освіти і науки: зб. наук. ст., матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 10-11 листоп. 2017 р. / Національна академія Національної гвардії України. – Х.: ХОГОКЗ, 2017. – С. 78–84.

11. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – 702 с.

12. Назаренко Л.М. Адаптивна організаційна структура управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу / Л.М. Назаренко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://adaptive.16mb.com/анонси/адаптивна-організаційна-структура-у/>.

13. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : [метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій] / авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко та ін.; за заг. ред. О.В. Кулініча. – Харків : Золоті сторінки, 2017. – 148 с.

14. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України : [навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів] / З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махиня та ін.; за заг. ред. В.В. Олейника, Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. – К., 2016. – 118 с.

15. П'ять вдалих кроків до європейського проекту: [посібник] / [О. Ключик, В. Комаровський, П. Косцелецький та ін.]. – Варшава : Інститут Східноєвропейських Досліджень, 2009. – 98 с.

16. Цимбалару А.Д. Теоретичні та дидактико-методичні засади педагогічного проектування освітнього простору в школі I ступеня [текст]: дис. ... докт. пед. наук : 13.00.09 / Анжеліка Дмитрівна Цимбалару. – К., 2014. – 504 с.

Оксана Анатольевна Мандражи,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры физики и высшей математики Харьковского национального аграрного университета им. В.В. Докучаева

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ

Аннотация. В статье обращается внимание на целесообразность в современных реалиях высшей школы освоения образовательных проектов и функционирования проектных групп, деятельность которых может быть направлена как на решение определённых проблем, так и на привлечение внутренних резервов и потенциалов образовательных элементов. Обосновывается необходимость управления проектными группами или, что более корректно, организация управления внутри проектных групп на основе идей адаптивного управления с использованием горизонтальных и сетевых управленческих структур.

Ключевые слова: высшее образование, проектные группы, адаптивное управление.

Oksana An. Mandrazhy,

Ph.D. in Pedagogics (Candidate of Pedagogical Sciences), Associate Professor of the Department of Physics and Higher Mathematics, Kharkiv National Agrarian University named after V.V. Dokuchayev

THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL PROJECTS

Abstract. The article draws attention to the expediency in modern realities of higher education of mastering educational projects and the

functioning of project groups. Activities of project teams can be directed both at solving certain problem and at attracting internal reserves and the potentials of educational elements. It necessity of managing project groups is justified and organization of management within project teams on the basis the ideas of adaptive management using horizontal and network management structures.

Key words: higher education, project teams, adaptive management.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2018 року