



МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНЬ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

А *Описується актуальність і необхідність використання технології менеджменту знань в управлінні розвитком закладом освіти, діяльність якого здійснюється як проєктна. Розкривається сутність управління розвитком проєктно-орієнтованого закладу освіти. Надається характеристика технології менеджменту знань як такої, що забезпечує сталий розвиток закладу освіти.*

Ключові слова: управління розвитком; інноваційний розвиток; менеджмент знань; проєктна діяльність в освіті; проєктно-орієнтований заклад освіти; успішність життєдіяльності

Актуальність проблеми. Виклики сьогодення потребують від системи освіти створення умов для інтелектуального розвитку людського капіталу, що є вирішальним фактором конкурентоспроможності держави. Загальновідомо, що система освіти розвиватиметься в необхідному напрямі тільки тоді, коли є попит і пропозиції на її освітні послуги (продукти) й орієнтуватиметься на актуальні запити користувачів освітніх послуг і стан їхнього задоволення. Такий підхід до організації життєдіяльності закладу освіти забезпечується проєктним менеджментом, який в умовах сьогодення є технологією, яка гарантує інтелектуальний розвиток підростаючого покоління. Спираючись на матеріали тренінгу Ф. Фреха, зазначимо, що за результатами досліджень, проведених останнім часом як в Україні, так і за кордоном, більшість сучасних лідерів у політиці, бізнесі, мистецтві, спорті – люди, які володіють проєктним типом мислення [10].

Керівники успішних організацій ефективно використовують технологію проєктного менеджменту. Це підтверджується статистичними даними: технологію проєктного менеджменту використовують в управлінні керівники 74% організацій, а 37% використовують її під час організації робочих процесів [11]. Підкреслимо, що для закладів освіти використання технології проєктного менеджменту є запорукою успішного позиціонування на ринку освітніх послуг і ринку праці.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Питання управління закладом освіти детально розглядалися в наукових розвідках таких учених як Н. Білик, Т. Борова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Г. Кравченко, Н. Клокар, Г. Полякова, О. Почуєва, В. Олійник, З. Рябова, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін. Проєктна діяльність закладу освіти та менеджмент проєктів в освіті детально описано такими авторами як А. Єрмоленко, Н. Любченко, Т. Махия, Л. Оліфіра, Н. Приходькіна, Ф. Фрейх та ін. Сутність технології менеджменту знань описана в роботах таких авторів як Л. Батенко, А. Гапоненко, О. Гребешкова, П. Друкер, О. Кондур, А. Наливайко, Г. Островська, О. Панкрухін та ін.

Грунтовний аналіз наукових джерел дозволяє стверджувати, що змістові аспекти зазначених характеристик проєктної діяльності закладу освіти й управління таким закладом, менеджменту знань та управління закладом

освіти як проєктно-орієнтованою організацією знайшли відображення в теорії та практиці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Узагальнені результати проведеного аналізу стану досліджуваного явища в теорії та на практиці дає підстави для описання сутності технології менеджменту знань та обґрунтування її використання в управлінні розвитком закладу освіти як проєктно-орієнтованої організації.

Мета статті: описати сутність управління розвитком закладу освіти як проєктно-орієнтованої організації та обґрунтувати доцільність використання технології менеджменту знань для забезпечення інноваційного розвитку закладу освіти.

Викладення основного матеріалу. Розвиток, за словником, – це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін, унаслідок якого утворюється якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу, структури, діяльності. Зміни можуть торкатися як окремих, так і усіх складників системи життєдіяльності, у нашому випадку – закладу освіти [3]. Інноваційний розвиток будь-якої організації забезпечується використанням принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності тощо [6].

Під інноваційним розвитком закладу освіти розуміємо певний процес змін, що відбуваються в освітній організації і характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності й забезпечують успішність життєдіяльності цієї організації.

Зазначимо, що в основу інноваційного розвитку закладу освіти покладено певну цільову діяльність суб'єктів освітнього процесу, яка відрізняється від усталеної практики й спрямована на створення та запровадження комплексу нововведень для забезпечення якості надання освітніх послуг і конкурентоспроможності закладу. Значений процес вимагає чітко спланованих покрокових дій учасників освітнього процесу взагалі й керівника закладу, зокрема. За своїм змістом, методами та формами здійснення ці дії відрізняються обґрунтованістю, систем-

ністю та такими, що забезпечують запланований результат [11]. Саме це надає їм ознаку технологічності [8].

На сьогодні інноваційний розвиток закладу освіти виступає як певний проєкт, який має обмеження: часові, ресурсні, стандарти якості. Крім того, побудова діяльності закладу освіти на проєктній основі передбачає здійснення планування у вигляді проєктів, які мають чітко визначений початок і кінець, і здійснюються задля реалізації певних цілей діяльності закладу. Управління закладом освіти методами проєктного менеджменту забезпечує позитивну динаміку його інноваційного розвитку.

Зазначимо, що інноваційний розвиток закладу освіти в умовах сьогодення є відповіддю на виклики зовнішнього оточення, в якому функціонують і розвиваються заклади. Управління інноваційним розвитком закладу освіти передбачає своєчасний цілеспрямований вплив керівної системи на керовану з метою забезпечення позитивної динаміки такого розвитку і як наслідок сприяє конкурентоспроможності закладу як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

Управління в системі освіти є невід'ємним складником управління соціальними системами, і з наукового погляду його можна визначити як цілеспрямовану взаємодію керованої та керівної підсистем щодо регулювання діяльності освітньої організації з метою переведення її на вищий рівень розвитку [1; 2].

Ураховуючи вищезазначене, визначимо *управління інноваційним розвитком закладу освіти* як певний процес цілеспрямованого принципово нового за формою впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення стійких позитивних змін у діяльності цього закладу, що приведе до успішності його життєдіяльності. Забезпечити зазначене можливо переорієнтацією діяльності закладу на проєктну основу. У зв'язку із цим виникає необхідність у побудові системи життєдіяльності освітньої організації як *проєктно-орієнтованої*. Зміст зазначеного полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших педагогів для здійснення складного освітнього проєкту у встановлений термін із заданим рівнем якості. Глобальним освітнім проєктом виступає формування конкурентоспроможного випускника.

Розглянемо сутнісні аспекти і характеристику управління закладом освіти як проєктно-орієнтованою організацією. Під проєктно-орієнтованою організацією розуміємо таку організацію, в якій її основна діяльність побудована як проєктна. Тобто, провідною характеристикою проєктно-орієнтованої організації є чітке визначення мети діяльності й орієнтація на результат у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення [11].

Управління закладом освіти як проєктно-орієнтованою організацією передбачає здійснення проєктної діяльності, яка має такі ознаки: наявність мети або цілі, які можна виразити словами або записати; етапи – проєкти можуть

бути довгостроковими, але не можуть бути нескінченними; ресурси – фінансові, трудові, матеріальні або інформаційні.

Використання технології проєктного менеджменту надають унікальності управлінській діяльності. Вона стає проєктною діяльністю. Провідною відмінністю проєктної діяльності закладу освіти від традиційної, яка орієнтована на процес, полягає в тому, що: можна один раз вивчити виконання операцій і потім щоразу їх повторювати, а в діяльності, що організована як проєктна, то управлінські дії будуть щоразу іншими. Таку діяльність можна назвати інноваційною. Використання технології проєктного менеджменту потребує постійного оновлення змісту робіт, використання додаткових знань, навичок і засобів для задоволення або перевищення потреб і бажань зацікавлених осіб (замовника) проєкту [14].

Підкреслимо, що найважливішими складниками проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їхнього досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Проєктний менеджмент для керівника закладу освіти допомагає планувати заходи щодо розвитку школи так, щоб вони були реалізовані; вибудовувати структуру проєкту так, щоб вона була чіткою та ясною; ефективно й умотивовано організовувати кооперацію проєктної команди; включати зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, в процес розвитку освітньої організації.

Проєкт – це певне починання, це те, що планується чи замислюється, це те, чого не було раніше [10]. Проєктний менеджмент є унікальною управлінською діяльністю, яка обмежена за часом і витратами система операцій, спрямована на досягнення низки обумовлених результатів/продуктів на рівні вимог і стандартів якості. Проєктний менеджмент – це процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів і прийомів із метою успішного досягнення поставленої мети. Класично найважливішими параметрами у процесі управління проєктом вважають виконання роботи у заданих обсягах, вчасно і в межах виділених коштів.

Провідним чинником забезпечення успішності проєкту – є людські ресурси [4]. Створення команди кваліфікованих і компетентних фахівців можливо здійснити за допомогою технології менеджменту знань – (від англ. knowledge management). Менеджмент знань є невід'ємним складником менеджменту будь-якої організації, у тому числі й закладу освіти. Технологія менеджменту знань виступає системою дій, що пов'язані із формуванням нових знань, їх зберіганням, використанням і розповсюдженням в організації [5]. Вона є процесом, що забезпечує збереження, розподіл і використання інтелектуального капіталу (інтелектуальних активів) організації, що необхідно для забезпечення її успіху, ефективності та продуктивності діяльності. Провідною метою

менеджменту знань є створення конкурентних переваг організації, що пов'язано з розвитком інтелектуального потенціалу організації та запровадженням інновацій [9; 13]. Зазначене обов'язково передбачає навчання персоналу. Тобто, формування професійної команди педагогів полягає у постійному їхньому навчанні та підвищенні професійної компетентності.

Підкреслимо, що управління сучасним закладом освіти повинно базуватися на концепції розвитку людського капіталу, як основного ресурсу, що забезпечує йому конкурентні переваги на ринках освітніх послуг і праці й успіх життєдіяльності. Розглянемо поняття «знання організації», його сутність визначено у Національному стандарті України [13]. Зазначається, що це знання, специфічні для організації; їх зазвичай набувають через досвід. В основному, це є інформацією, яку використовують та якою обмінюються задля досягнення цілей організації. Основою знань організації є внутрішні ресурси (наприклад, інтелектуальна власність; знання, набуті через досвід; уроки, як були засвоєні з невдач і успішних проєктів; здобуття та спільне використання незадокументованих знань і досвіду; результати поліпшень у процесах, продукції та послугах); зовнішні ресурси (наприклад, стандарти; наукова спільнота; конференції; отримання знань від замовників або зовнішніх постачальників).

Менеджмент знань складається з таких компонентів як [4; 5; 7; 9; 13]:

- формування нових знань і стимулювання їхнього приросту;
- аналіз зовнішніх джерел і відбір й акумулювання необхідних знань для організації;
- збереження, класифікація, трансформація, забезпечення доступності знань;
- створення системи обміну знань (досвідом) у межах організації;
- використання знань під час ухвалення рішень;
- втілення знань у продуктах, послугах, документах, базах даних тощо;
- оцінювання знань, вимірювання і використання нематеріальних активів організації;
- захист знань.

Забезпеченню конкурентоспроможності закладу освіти сприяють стратегії результативного формування та використання знань, які мають на меті: підвищення ефективності використання ресурсів організації, впровадження інновацій і забезпечення якості продукції та послуг. Крім того, одним із завдань стратегії є зниження ризиків від невикористаних інтелектуальних активів.

У науковій літературі розкривається зміст і наводяться характеристики таких стратегій: стратегія, в основі якої формування та використання знань у межах індивідуальної компетенції (досвід); стратегія, в основі якої формування та використання знань у межах внутрішньої стратегії організації (обмін досвідом, організація, що са-

монавчається); стратегія, в основі якої формування та використання знань у межах зовнішньої структури (комунікації); стратегія, в основі якої обмін знань у межах індивідуальної компетенції та зовнішньою структурою (взаємодія зі споживачами); стратегія, в основі якої обмін знань у межах індивідуальної компетенції і внутрішньою структурою; стратегія, в основі якої обмін знань між елементами внутрішньої та зовнішньої структури організації; стратегія, що спирається на рух знань одночасно між усіма видами інтелектуального капіталу [13].

Досягнення успіху організації забезпечується шляхом використання всіх зазначених стратегій. Для визначення доцільності використання будь-якої стратегії необхідно проводити такі види аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації як SWOT- та PEST-аналізи. Крім того, необхідно чітко уявляти місію закладу, знати мету його діяльності, мати план її реалізації та окреслювати індикатори (показники) успіху.

Ураховуючи зазначене, констатуємо, що управління розвитком закладу освіти як проєктно-орієнтованою організацією буде успішним за умов визначення стану середовища: зовнішнього (PEST-аналіз) та внутрішнього (SWOT-аналіз) середовища закладу освіти; вивчення попиту та освітніх потреб споживачів послуг, що надає заклад; урахування запитів стейкхолдерів щодо діяльності закладу освіти; аналіз доцільності існуючих і планування майбутніх послуг (розроблення і формування нових освітніх програм, введення оновлених навчальних дисциплін, планування спецкурсів, факультативів, що формують новий спектр освітніх послуг тощо); планування навчання та супровід розвитку професійної компетентності педагогів для забезпечення якості надання освітніх послуг закладом; відстеження стану конкурентоспроможності закладу на ринку тощо [1].

Разом із тим визначальними чинниками є побудова діяльності закладу як проєктно-орієнтованою з визначеними термінами, ресурсами та стандартами якості й використання в управлінській діяльності технології менеджменту знань.

Висновки з даного дослідження. У ході дослідження було проаналізовано наукові джерела та з'ясовано, що розвиток – є процесом певних змін, які можуть торкатися як окремих, так і усіх складників системи життєдіяльності закладу освіти. Визначено, що інноваційний розвиток закладу освіти є певним процесом змін, що відбуваються в ній і характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності й забезпечують успішність життєдіяльності цієї організації. Управління інноваційним розвитком освітньої організації є певним процесом цілеспрямованого принципово нового за формою впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення стійких позитивних змін у діяльності закладу, що приведуть до успішності його життєдіяльності й сприятимуть

його конкурентоспроможності як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг. Успішність життєдіяльності закладу освіти забезпечує переведення його діяльності в режим проектно-орієнтованої організації, сутність якої полягає в тому, що організація динамічно розвивається і трансформується соціально. Мета діяльності досягається на основі внутрішньошкільного інтегрованого та децентралізованого розроблення й реалізації освітніх проєктів інноваційного розвитку. В умовах сьогодення забезпечити ефективність діяльності проектно-орієнтованих організацій можливо завдяки використанню певних технологій, що забезпечують інноваційний розвиток освітньої організації, наприклад, технологію менеджменту знань.

Перспективами подальших наукових досліджень є розкриття механізмів ефективного використання менеджменту знань у діяльності закладу освіти для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці й ринку освітніх послуг.

Список використаних джерел

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.
2. Білик Н. І. Теоретичні і методичні засади управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Черкаський нац. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Черкаси, 2016. 40 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
4. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегические управление : учебник для вузов. 3-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2008. 464 с.
5. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2004. 432 с.
6. Інноваційний тип розвитку. URL: uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку.
7. Кондур О. С. Ідейні та концептуальні засади трансформації менеджменту освіти у систему менеджменту знань. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*. 2018. Вип. 150. С. 66–69.
8. Лук'янова Л. Технологія організації проектної діяльності. *Імідж сучасного педагога*. 2009. № 10. С. 16–21.
9. Островська Г. Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 104–110.
10. Поняття проєкту. URL: <http://library.if.ua/book/134/9063.html>.
11. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій

України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проєктами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махина та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2017. 118 с.

12. Системи управління якістю: Вимоги : ДСТУ ISO 9001:2009. [Чинний від 2009-09-01]. Київ : Держспоживстандарт України, 2009. 33 с. (Національний стандарт України).
13. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія / за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2014. 445 с.
14. Newton, R. (2008). *The Project Manger's Book of Checklists. Everything you need to complete a project successfully, smoothly and on time*. Harlow: Pearson.

References

1. Yelnikova, H. V. (Ed.). (2017). *Adaptyvne upravlinnia: mizhhaluzevi zv'язky, naukovo-pryklyadni aspekt: kol. monohrafia*. Kharkiv: Machulin [in Ukrainian].
2. Bilyk, N. I. (2016). *Teoretychni i metodychni zasady upravlinnia adaptyvno-pedahohichnym proektuvanniam rehionalnykh osvitynykh system pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv*. (Extended abstract of D diss.). Cherkaskyi nats. ped. un-t im. Bohdana Khmelnytskoho. Cherkasy [in Ukrainian].
3. Busel, V. T. (Ed.). (2005). *Velykyi tлумачnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy*. Kyiv: Irpin: VTF "Perun" [in Ukrainian].
4. Gaponenko, A. L., & Pankruhin, A. P. (2008). *Strategicheskie upravlenie: uchebnik dlia вузов*. Moskva: Omega-L [in Russian].
5. Druker Piter, F. (2004). *Entsiklopediia menedzhmenta*. Moskva: Izd. dom "Viliams" [in Russian].
6. Innovatsiinyi typ rozvytku. Retrieved from uk.wikipedia.org/wiki/Innovatsiinyi_typ_rozvytku [in Ukrainian].
7. Kondur, O. S. (2018). Ideini ta kontseptualni zasady transformatsii menedzhmentu osvity u systemu menedzhmentu znan. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Serii: Pedahohichni nauky*, 150, 66-69 [in Ukrainian].
8. Luk'ianova, L. (2009). Tekhnolohiia orhanizatsii proektnoi diialnosti. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 10, 16-21 [in Ukrainian].
9. Ostrovska, H. Y. (2019). Systema menedzhmentu znan yak instrument efektyvnoho vykorystannia intelektualnoho potentsialu pidpriemstva. *Ekonomichnyi forum*, 1, 104-110 [in Ukrainian].
10. Poniattia proektu. Retrieved from <http://library.if.ua/book/134/9063.html> [in Ukrainian].
11. Oliinyka, V. V., & Frekha, F. (Eds.). (2017). *Proektnyi menedzhment dlia innovatsiinoho rozvytku osvitynykh orhanizatsii Ukrainy: navch. posib. dlia pidhotovky mahistriv za spetsializatsiiami «Upravlinnia navchalnym zakladom» ta «Upravlinnia proektamy»*, pidvyshchennia kvalifikatsii slukhachiv, kerivnykiv navchalnykh zakladiv. Kyiv [in Ukrainian].
12. *Systemy upravlinnia yakistiu* (2009). Vymohy: DSTU ISO 9001:2009. [Chynnyi vid 2009-09-01]. Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukrainy [in Ukrainian].
13. Nalyvaika, A. P. (Ed.). (2014). *Stratehichne upravlinnia znanniamy pidpriemstva: monohrafia*. Kyiv: KNeU [in Ukrainian].
14. Newton, R. (2008). *The Project Manger's Book of Checklists. Everything you need to complete a project successfully, smoothly and on time*. Harlow: Pearson.

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 07.10.2019

Рябова Зоя. Менеджмент знань в управленні розвитком проектно-орієнтованого заведення освіти.

А Описується актуальність і необхідність використання технології менеджменту знань в управленні розвитком навчальним заведенням, діяльність якого здійснюється як проектна. Раскрывается сущность управления развитием проектно-ориентированного учебного заведения. Дается характеристика технологии менеджмента знаний как таковой, что обеспечивает устойчивое развитие учебного заведения.

Ключевые слова: управление развитием; инновационное развитие; менеджмент знаний; проектная деятельность в образовании; проектно-ориентированное учебное заведение; успешность жизнедеятельности

Ryabova Zoya. Knowledge Management in Development of a Project-Oriented Education Institute.

S The paper is about urgency and necessity of using the technology of knowledge management in the development of a project-oriented educational institution. The essence of managing the development of a project-oriented educational institution is revealed. Author proposes characteristic of technology of knowledge management that provides sustainable development of educational establishment.

Key words: development management; innovative development; knowledge management; project activities in education; project-oriented educational institution; successful life

Рябова Зоя Вікторівна, доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України

E-mail: ryabova69@gmail.com