

УДК. 378

Рябова Зоя Вікторівна,
доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
освіти та права ЦПО ДЗВО
«Університет менеджменту освіти»
НАПН України
ORCID iD
<https://orcid.org/0000-0001-9373-7121>

МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ

Анотація. У статті розкриваються теоретичні аспекти проєктного менеджменту як технології управління інноваційним розвитком закладу освіти. Обґрунтовується актуальність інноваційного розвитку закладу та розкривається необхідність використання технології проєктного менеджменту для забезпечення позитивного розвитку закладу. Надається визначення таким дефініціям як менеджмент, інноваційні освітні проєкти тощо. Визначено, що інноваційний розвиток закладу освіти є певним процесом змін, що відбуваються в закладі, які характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній так і в управлінській діяльності й забезпечують успішність його життєдіяльності. Розкрито сутність та описано процес управління інноваційним розвитком освітньої організації, який є принципово новим за формою цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення стійких позитивних змін в діяльності організації, що приведуть до її успішності і сприятиме конкурентоспроможності освітньої організації як на ринку праці так і на ринку освітніх послуг.

Ключові слова: менеджмент, проєктний менеджмент, розвиток, інноваційний розвиток, технологія, заклад освіти, інноваційний розвиток закладу, інноваційні освітні проєкти.

ВСТУП/INTRODUCTION

Виклики сьогодення потребують від системи освіти створення умов для відповідного розвитку людського (інтелектуального) потенціалу, що є вирішальним фактором забезпечення її якості, доступності та ефективної діяльності. З урахуванням зазначеного система освіти буде розвиватися в необхідному напрямі тільки тоді, коли враховуватиме попит і пропозиції на освітні послуги (продукти) й орієнтуватиметься на актуальні запити споживачів освітніх послуг та стан їх задоволення. Такий підхід до організації життєдіяльності закладу освіти забезпечується проєктним менеджментом, який, в умовах сьогодення виступає певною технологією, яка сприяє інноваційному розвитку закладу.

Саме розкриттю теоретичних аспектів проєктного менеджменту та наданню сутнісних характеристик інноваційного розвитку освітньої організації взагалі й закладу освіти зокрема й присвячена дана стаття.

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою даної статті є описання сутнісних характеристик менеджменту інноваційних освітніх проєктів та обґрунтування використання технології проєктного менеджменту в управлінні інноваційним розвитком закладу освіти.

3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Аналіз останніх досліджень.

Питанням якості взагалі та якості освіти зокрема присвячені роботи таких авторів як Г. Азгальдов, С. Воровщиков, О. Локшина, Т. Лукіна, В. Лунячек, О. Ляшенко, О. Овчарук, Е. Райхман, Н. Селезньова, О. Суббето, Д. Татьянченко та ін. Питання якості надання освітніх послуг на основі вивчення попиту споживачів знайшли своє розкриття у роботах В. Андрущенко, В. Александрова, Б. Гершунського, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Сльникової, Н. Клокар, В. Кременя, В. Лутая, В. Маслова, В. Олійника, Л. Покроєвої, М. Романенка, З. Рябової, Т. Сорочан, М. Степка,

Т. Сущенко, Г. Федорова, Є. Хрикова та ін.

Сутність проєктного менеджменту та й інноваційний розвиток закладу освіти розглядалися у роботах таких авторів як О. Алейнікова, С. Бушуєв, М. Гриньова, Л. Ноздріна, Є. Матвишин, В. Морозов, Л. Пономаренко, О. Полотай, Ф. Фрейх, В. Ящук та ін.

Аналіз наукових джерел, публікацій вище згаданих авторів дає підставу стверджувати, що для забезпечення якості надання освітніх послуг закладами освіти є доцільним та необхідним використання певних технологій, у тому числі й проєктного менеджменту. Саме такий підхід забезпечить узгодження сучасних вимог держави, педагогічної теорії і практики, а також потреб споживачів освітніх послуг щодо якості освіти, що сприятиме формуванню конкурентоспроможності закладу освіти й забезпечить необхідний рівень надання ним освітніх послуг.

4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Умови, в яких функціонують та розвиваються заклади освіти є умовами ринкових відносин. Саме розвиток ринкової економіки, спрямованість України на демократичні перетворення, зумовлює зміну пріоритетів соціального буття людини у сучасному суспільстві, вимагає наукового пошуку нових, ефективних механізмів управління у тому числі і системою освіти, які сприяли б відповідним змінам людських відносин, розвивали б вміння успішності життєдіяльності (Рис.1).



Рис. 1 Чинники успішності життєдіяльності закладу освіти

Підкреслимо, що саме виклики сьогодення виступають певними спонукачами перетворень, що відбуваються як системі освіти взагалі так і кожного закладу освіти зокрема. Такі перетворення забезпечують створення умов для відповідного розвитку людського (інтелектуального) потенціалу, що є вирішальним фактором забезпечення її якості, доступності та ефективної діяльності, що, в свою чергу, є сутністю інноваційного розвитку кожного закладу системи освіти.

Розглянемо основні характеристики інноваційного розвитку закладу освіти. Розвиток, за словником [1], це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін, у наслідок якого утворюється якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу, структури, діяльності. Зміни можуть торкатися як окремих так і усіх складових системи життєдіяльності, у нашому випадку, закладу освіти. Разом із тим, інноваційний розвиток [4] будь-якої організації забезпечується використанням принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності тощо. Узагальнюючи зазначене, ми під *інноваційним розвитком освітньої організації* 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 (рис.2).

Використання принципово нових інноваційних технологій забезпечується проєктною діяльністю закладу освіти. Саме використання інноваційних освітніх проєктів в діяльності закладу і сприятиме його позитивному розвитку. Так, інноваційними освітніми проєктами можна вважати такі проєкти, які використовуються в освітньому процесі закладу й сприятиме досягненню визначених цілей діяльності. Наприклад, планування освітньої діяльності закладу може реалізовуватися на основі проєктів: у навчальній, виховній, методичній, фінансовій, науковій та інших складових життєдіяльності закладу освіти [6].

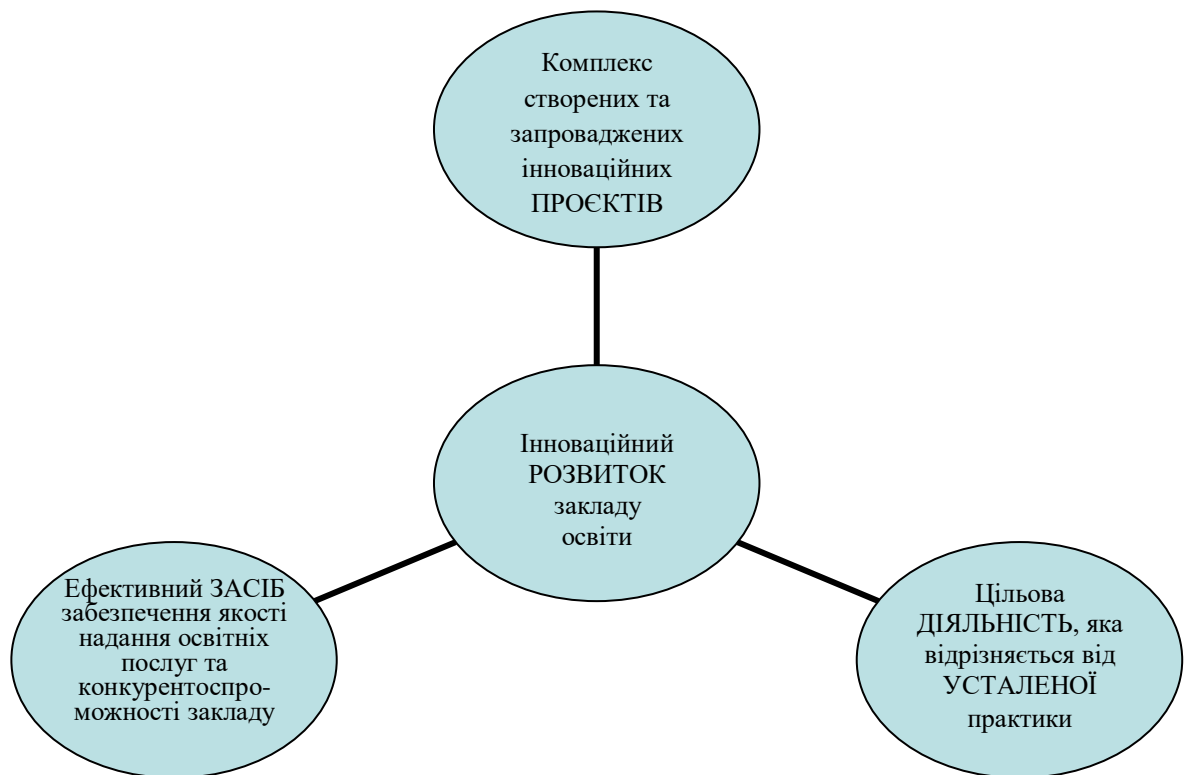


Рис.2. Змістові аспекти інноваційного розвитку закладу освіти

Зазначимо, що в основу інноваційного розвитку освітньої організації

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 та конкурентоспроможності освітньої організації (закладу освіти). Тобто, позитивний розвиток закладу освіти можна забезпечити шляхом здійснення *проектної діяльності*, яка має такі характеристики:

1. Ініціювання та реалізація інноваційних освітніх проєктів.
2. Діяльність, яка відрізняється від усталеної практики.
3. Інвестування в розвиток людських ресурсів та запровадження менеджменту знань.
4. Отримання унікального результату, досягнення якого здійснювалося в умовах: обмеження в часі, ресурсах, стандартах якості.

Підкреслимо, що реалізація зазначених показників проєктної діяльності вимагає чітко спланованих покрокових дій суб'єктів освітнього процесу взагалі й керівника закладу зокрема.

За своїм змістом, методами та формами здійснення ці дії відрізняються обґрунтованістю, системністю та такими, що забезпечують запланований результат [8]. Саме це надає їм ознаку технологічності [5]. Існують певні ознаки проєктної діяльності в освіті:

- спрямованість на розвиток пізнавальних навичок;
- спрямованість на розвиток умінь самостійно створювати індивідуальний план професійного саморозвитку (конструювати свої знання);
- орієнтування в інформаційному просторі;
- уміння узагальнювати та інтегрувати здобуті знання з різних джерел у процесі теоретичного та практичного навчання в практику роботи.

Однією із управлінських технологій щодо організації та реалізації проєктної діяльності суб'єктів освітнього процесу є проєктний менеджмент, який забезпечує успішність життєдіяльності як освітньої організації взагалі так і сучасної людини зокрема.

Цікавий факт: 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. Тобто вдало використовують технологію проєктного менеджменту. Це підтверджується статистичними даними: проєктний менеджмент є у 74% організацій, 37% виконуваних робочих процесів (за матеріалами тренінгу Франца Фрейха).

Підкреслимо, що в бурхливих умовах сьогодення провідними навичками вважається *здатність організовувати життєдіяльність у світі як проєктну*:

- визначати далеку і найближчу перспективу;
- знаходити й залучати необхідні ресурси,
- накреслювати план дій і, здійснивши його, оцінювати, чи вдалося досягти поставлених цілей.

Проєктний менеджмент дає змогу знайти баланс між академічними знаннями та практичними вміннями, задовольнити прагнення особистості до вільного вибору діяльності з опорою на зацікавленість та особистісну значущість проблем, що вирішуються (рис.3).



Рис.3. Чому саме проєктний менеджмент є відповіддю на виклики сьогодення

Теза: інноваційний розвиток освітньої організації (закладу освіти) має лінійну залежність від розвитку інноваційного потенціалу кожного учасника освітнього процесу, що забезпечується їх здатністю організувати свою діяльність як ПРОЄКТНУ.

Проєктний менеджмент, за визначенням DIN 69901 – це сукупність завдань, організації, методів і засобів управління для реалізації проєкту¹. Характеристику проєкту можна визначити як певну сукупність управлінських завдань та організаційних дій, методів та засобів, що спрямовані на досягнення визначеної мети проєктної діяльності [7] (рис. 4).

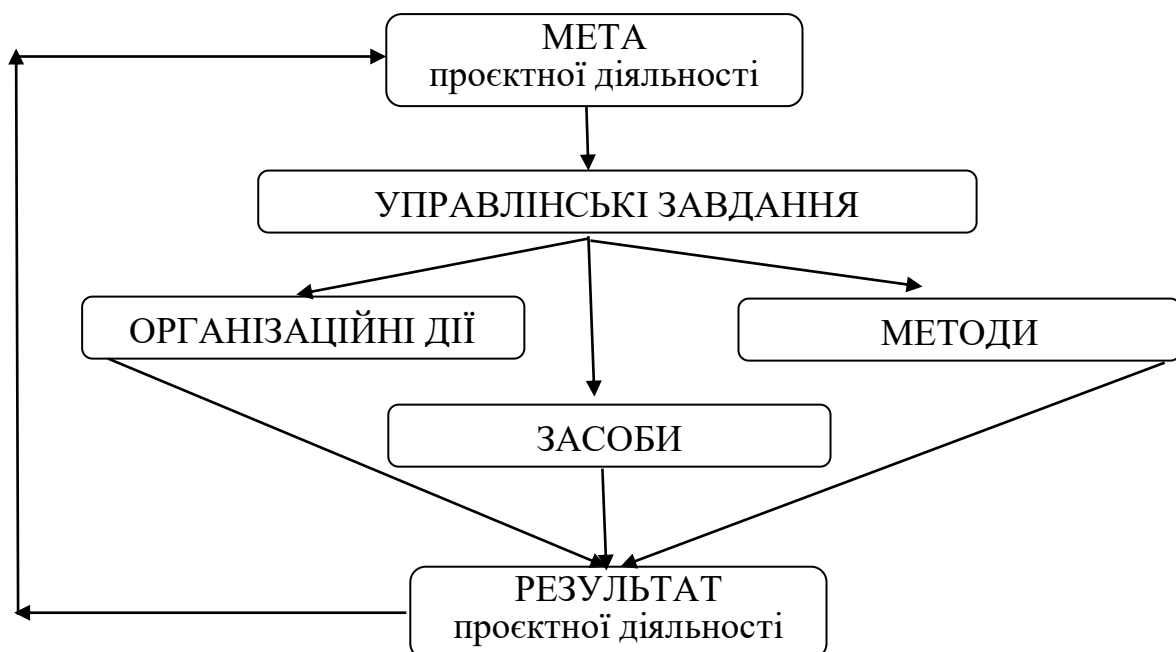


Рис.4. Характеристика проєктної діяльності

Акцентуємо, що сам проєкт характеризується неповторністю умов, в яких здійснюється проєктна діяльність, таких як: унікальність визначеної мети; часові, фінансові, людські та інші обмеження; розмежування від інших намірів; специфічна для проєкту організація його здійснення [7].

На сьогодні інноваційний розвиток освітньої організації виступає як певний проєкт, який є процесом і має часові обмеження, визначений початок і кінець і здійснюється задля реалізації певних цілей. Керівник освітньої організації забезпечує позитивну динаміку інноваційного розвитку шляхом здійснення загального управління закладом методами проєктного менеджменту. Існують основні *показники* вільного володіння методами проєктного менеджменту:

- знання принципів і методів управління проєктом (планування, організація, складання графіків виконання, контроль за здійсненням етапів проєкту, управління просуванням для досягнення мети, відстеження результатів);
- досвід у галузі управління – застосування управлінських умінь організації діяльності людей для досягнення цілей організації, враховуючи конкретні умови.

Таким чином, в умовах сьогодення, в умовах бурхливих перетворень, орієнтації суспільного життя на ринкові відносини, проєктний менеджмент може забезпечити стабільність інноваційного розвитку освітньої установи [1]. Він стає новітньою філософією управлінської діяльності [6].

Разом із тим, необхідно акцентувати, що існує певна різниця між

проектним менеджментом, що використовується в бізнесі та проектним менеджментом, що використовується в освіті. В першу чергу, це пов'язано із метою його використання. У бізнесі мета створення та реалізації проекту виступає від його зовнішнього замовника, а в сфері освіти таким замовником виступає керівник освітньої організації та сам педагогічний колектив. По-друге, це мотиваційний аспект. Реалізація проекту в бізнесі підпорядкована зовнішнім аспектам мотивації, а в освіті – внутрішнім. Детальніше зазначено у таблиці 1. Крім того, зазначимо, що існують і певні переваги використання технологій проектного менеджменту для інноваційного розвитку освітньої організації. В першу чергу, зазначена технологія забезпечує позитивний розвиток рівня професійної компетентності як педагогів взагалі так і керівника навчального закладу зокрема.

Таблиця 1

Різниця між проектним менеджментом, що використовується в бізнесі
та проектним менеджментом, що використовується в освіті

Бізнес	Освіта
<ul style="list-style-type: none">• частіше модель зверху – вниз;• установки від замовника;• контроль за проектом (показники, індекс віддачі тощо);• терміни здачі проекту та жорсткі стандарти.	<ul style="list-style-type: none">• інструмент забезпечення успішності життєдіяльності освітньої установи;• підвищує мотивацію суб'єктів освітнього процесу щодо здійснення професійної діяльності;• забезпечує стійкий інноваційний розвиток закладу;• обумовлює конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці.

Отже, вищезазначене дає підстави для твердження, що успішність життєдіяльності освітньої організації, її конкурентоспроможність можна забезпечити проектною діяльністю учасників освітнього процесу й проектним менеджментом в управлінській діяльності керівника закладу. Саме такий підхід сприятиме інноваційному розвитку освітньої організації в постійно змінюваному оточуючому середовищі.

Зазначимо, що управління таким інноваційним розвитком передбачає своєчасний цілеспрямований вплив керуючої 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'ємною складовою управління соціальними системами, і з наукової точки зору його можна визначити як цілеспрямовану взаємодію керованої та керуючої підсистем щодо регулювання діяльності освітньої організації з метою переведення її на більш високий рівень розвитку [3].

Оскільки функціонування та розвиток освітньої організації, як соціально-педагогічної системи відбувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, то управління такою системою має реагувати на ці зміни й своєчасно забезпечувати її перебудову. Ефективність управлінських рішень цілком залежить від дієвості механізму відстеження, врахування й управління поточними змінами, незалежного визначення задоволеності споживачів та формування запитів. Забезпечити таку ефективність можливо шляхом використання певних технологій в управлінській діяльності.

Підкреслимо, що забезпечити успішність діяльності освітньої організації як проектно-орієнтованої можливо тільки використовуючи технологію проектного менеджменту [10]. Унікальність управлінської діяльності з використанням технології проектного менеджменту полягає у тому, що зазначена діяльність організовується як проектна. Її відмінність від традиційної, яка орієнтована на процес, полягає у тому, що можна один раз вивчити виконання операцій і потім щоразу їх повторювати, а діяльності, що організована як проектна управлінські дії будуть щоразу іншими. Таку діяльність можна назвати інноваційною. Використання технології проектного менеджменту потребує постійного оновлення змісту робіт, використання

додаткових знань, навичок і засобів для задоволення або перевищення потреб і бажань зацікавлених осіб (замовника) проєкту. Необхідно акцентувати, що успішність реалізації інноваційного освітнього проєкту забезпечує ефективний менеджмент.

Підкреслимо, що найважливішими складовими проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Проєктний менеджмент у закладі освіти *допомагає* планувати заходи щодо його розвитку так, щоб вони були реалізовані; вибудовувати структуру проєкту так, щоб вона була чіткою та ясною; ефективно й мотивуючи організувати кооперацію учасників; включати зміни у власній діяльності і в освітньому процесі закладу.

Актуалізуємо, що забезпечується інноваційний розвиток освітньої організації шляхом планування і здійснення діяльності на проєктній основі, шляхом перетворення її на проєктно-орієнтовану організацію. Особливостями таких організацій є те, що цілі, завдання, структура, стратегія та інші фактори освітньої організації формуються на основі цілей і завдань проєкту, а також середовища цього проєкту. Показниками успішності реалізації інноваційного освітнього проєкту є такі, що зазначені на рисунку 6.



Рис. 6. Показники успішності реалізації інноваційного освітнього проекту

Зазначимо, що *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 в діяльності цієї організації, що приведуть до успішності її життєдіяльності і сприятиме конкурентоспроможності освітньої організації як на ринку праці так і на ринку освітніх послуг.

Таким чином, ми розглянули певну характеристику менеджменту інноваційних освітніх проектів й обґрунтували необхідність здійснення проектної діяльності учасниками освітнього процесу. Підкреслимо, що використання проектного менеджменту як провідної технології управління інноваційним розвитком освітньої організації забезпечить успішність життєдіяльності освітньої організації і сприятиме її конкурентоспроможності.

5. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Нами розглянуто теоретичні аспекти проєктного менеджменту, як технології, що забезпечує інноваційний розвиток освітньої організації. Ми обґрунтували необхідність її використання через підтвердження тези, що в умовах сьогодення забезпечити ефективність діяльності проєктно-орієнтованих організацій можливо тільки шляхом використання певних технологій. Таких технологій, що забезпечують інноваційний розвиток освітньої організації, наприклад, технологію проєктного менеджменту.

У подальших статтях детально буде описано саму технологію проєктного менеджменту як механізму, що забезпечує позитивний розвиток освітньої організації та сприяє якості надання освітніх послуг навчальним закладом.

7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. В Германии определяют общую характеристику проектного менеджмента на основе DIN 69901. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://econbooks.ru/books/part/13476>

2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с

3. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Монографія. / Г. В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303с.

4. Інноваційний тип розвитку [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку

5. Лук'янова Л. Технологія організації проєктної діяльності // Імідж сучасного педагога / Л. Лук'янова – 2009. – № 10. – С. 16-21

6. Проєктний 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. Махія та ін.; за заг. ред. академіка В. В. Олійника,

маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»;
КультурКонтакт Австрія.— К., 2017.— 118 с.

7. Проектный Менеджмент для проектно-ориентированных компаний.
[Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp>

8. Рябова З. В. Метод проектів у розвитку якості початкової освіти /
Рябова З. В., Кравченко Г. Ю. Харків : Вид-во «Ранок», 2013. – 145 с.

9. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті :
монографія / Зоя Вікторівна Рябова. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 268 с.

10. Сутність проектного підходу до управління організацією.
[Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://pidruchniki.com/19610401/menedzhment/upravlinnya_proektami

Рябова З. В.

МЕНЕДЖМЕНТ ИННОВАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Аннотация. В статье раскрываются теоретические аспекты проектных менеджмента как технологии управления инновационным развитием образовательного учреждения. Обосновывается актуальность инновационного развития учреждения и раскрывается необходимость использования технологии проектного менеджмента для обеспечения позитивного развития учреждения. Дается определение таким дефинициям как менеджмент, инновационные образовательные проекты и тому подобное. Определено, что инновационное развитие учебного заведения является определенным процессом изменений, происходящих в учреждении, характеризующиеся использованием принципиально новых инновационных технологий как в образовательной так и в управленческой деятельности и обеспечивают успешность его жизнедеятельности. Раскрыта сущность и описан процесс управления инновационным развитием образовательной организации, который является принципиально новым по форме целенаправленным воздействием субъекта управления на объект с целью обеспечения устойчивых позитивных изменений в деятельности организации, которые приведут к ее успешности и будет способствовать

конкурентоспособности образовательной организации как на рынке труда так и на рынке образовательных услуг.

Ключевые слова: менеджмент, проектный менеджмент, развитие, инновационное развитие, технология, учебное заведение, инновационное развитие учреждения, инновационные образовательные проекты.

Ryabova Z

MANAGEMENT OF INNOVATIVE EDUCATIONAL PROJECTS

Annotation. The article reveals the theoretical aspects of project management as a technology for managing innovative development of an educational institution. The relevance of the innovative development of the institution is substantiated and the need to use project management technology to ensure the positive development of the institution is revealed. Definitions are given to such definitions as management, innovative educational projects and the like. It is determined that the innovative development of an educational institution is a certain process of changes occurring in an institution, characterized by the use of fundamentally new innovative technologies in both educational and managerial activities and ensure the success of its life. The essence and description of the process of managing the innovative development of an educational organization is disclosed, which is a fundamentally new form of targeted influence of the subject of management on the object in order to ensure sustainable positive changes in the organization's activities that will lead to its success and will contribute to the competitiveness of the educational organization both on the labor market and in the market of educational services.

Key words: management, project management, development, innovative development, technology, educational institution, innovative development of the institution, innovative educational projects.

Матеріали подано в авторській редакції

