

**Рябова Зоя Вікторівна,  
доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління навчальними  
закладами та педагогіки вищої школи  
Навчально-наукового інституту менеджменту  
та психології ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»**

### **ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*Анотація.* У статті розкриваються теоретичні аспекти проектного менеджменту як технології управління інноваційним розвитком навчального закладу. Обґрунтовується актуальність інноваційного розвитку навчального закладу та розкривається необхідність використання технології проектного менеджменту для забезпечення позитивного розвитку закладу. Надаються визначення основним дефініціям.

**Ключові слова:** менеджмент, проектний менеджмент, розвиток, інноваційний розвиток, технологія, навчальний заклад, інноваційний розвиток навчального закладу.

**Рябова Зоя Викторовна**

### **ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

*Аннотация.* В статье раскрываются теоретические аспекты проектного менеджмента как технологии управления инновационным развитием учебного заведения. Обосновывается актуальность инновационного развития учебного заведения и раскрывается необходимость использования технологии проектного менеджмента для обеспечения позитивного развития учебного заведения. Приводятся определения основных дефиниций.

**Ключевые слова:** менеджмент, проектный менеджмент, развитие, инновационное развитие, технология, учебное заведение, инновационное развитие учебного заведения.

**Ryabova Zoya Viktorivna**

### **PROJECT MANAGEMENT AS TECHNOLOGY INNOVATION OF SCHOOL**

*Abstract.* In the article the theoretical aspects of project management as an innovative technology development institution. Substantiates the relevance of the innovation development of the institution and revealed the need for the use of project management techniques to ensure the positive development of the institution. Suggests

*definitions of key definitions.*

**Key words:** *management, project management, development, innovative development, technology, school, development of an innovative educational institution.*

### **Постановка проблеми**

**Вступ.** Виклики сьогодення потребують від системи освіти створення умов для відповідного розвитку людського (інтелектуального) потенціалу, що є вирішальним фактором для забезпечення її якості, доступності й ефективної діяльності.

**Актуальність проблеми дослідження.** З урахуванням зазначеного система освіти розвиватиметься 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 навчального закладу забезпечується проектним менеджментом, який в умовах сьогодення є певною технологією, яка сприяє інноваційному розвитку закладу.

Саме розкриттю теоретичних аспектів проектного менеджменту та наданню сутнісних характеристик інноваційного розвитку освітньої організації взагалі й навчального закладу зокрема й присвячується ця стаття.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Питанням якості взагалі та якості освіти зокрема присвячено праці таких авторів, як Г. Азгальдов, С. Ворощиков, 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 розкрито у працях В. Андрущенко, В. Александрова, Б. Гершунського, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, 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 проектного менеджменту й інноваційний розвиток навчального закладу розглядалися у працях 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 вищезгаданих авторів дає підставу стверджувати, що для забезпечення якості надання освітніх послуг навчальними закладами є доцільним та необхідним використання певних технологій, зокрема проектного 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 навчального закладу й забезпечить необхідний рівень надання ним освітніх послуг.

**Метою** цієї статті є опис сутнісної характеристики технології проектного менеджменту як технології управління інноваційним розвитком навчального закладу.

## Виклад основного матеріалу

Умови, в яких функціонують і розвиваються навчальні заклади, є ринковими. Саме розвиток ринкової економіки, спрямованість України на демократичні перетворення зумовлюють зміну пріоритетів соціального буття людини у сучасному суспільстві, вимагають наукового пошуку нових, ефективних механізмів управління, зокрема системою освіти, які сприяли б відповідним змінам людських стосунків, розвивали успішність життєдіяльності (рис. 1).

Саме виклики сьогодення певним чином спонукають до перетворень, що відбуваються як у системі освіти взагалі, так і у кожному навчальному закладі, зокрема. Такі перетворення забезпечують створення умов для відповідного розвитку людського (інтелектуального) потенціалу, що є вирішальним фактором для забезпечення якості, доступності та ефективності діяльності, що, зі свого боку, є сутністю інноваційного розвитку кожного навчального закладу системи освіти.



Рис. 1. Чинники успішності життєдіяльності навчального закладу

Розгляньмо основні характеристики інноваційного розвитку навчального закладу. Розвиток, за словником, це розгорнутий у часі процес кількісних та якісних змін, унаслідок яких утворюється якісний стан об'єкта, що змінюють його склад, структуру, діяльність. Зміни можуть стосуватись як окремих, так і всіх складових системи життєдіяльності, у нашому випадку, навчального закладу<sup>1</sup>. Водночас

<sup>1</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.

інноваційний розвиток будь-якої організації забезпечується використанням принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними й управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності тощо<sup>3</sup>. Узагальнюючи зазначене, ми під *інноваційним розвитком освітньої організації* розуміємо певний процес змін, що відбуваються в освітній організації, які характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності забезпечуючи успішність життєдіяльності цієї організації (рис. 2).

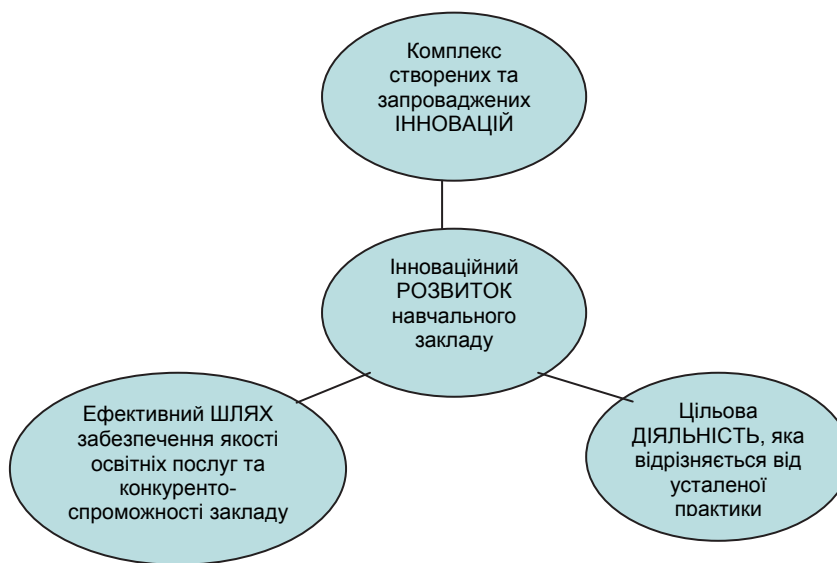


Рис. 2. Сутність інноваційного розвитку навчального закладу

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 цієї освітньої організації (навчального закладу). Зазначений процес 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 тим, що забезпечують запланований результат<sup>7</sup>. Саме це надає їм ознаку технологічності<sup>4</sup>. Існують певні ознаки проектної технології в освіті:

- спрямованість на розвиток пізнавальних навичок;

<sup>3</sup> Інноваційний тип розвитку [електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний\\_тип\\_розвитку](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку)

<sup>7</sup> Рябова З. В. Метод проектів у розвитку якості початкової освіти / З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко. — Х. : Ранок, 2013. — 145 с.

<sup>4</sup> Лук'янова Л. Технологія організації проектної діяльності / Л. Лук'янова // Імідж сучасного педагога. — 2009. — № 10. — С. 16–21.

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

Однією з принципово нових інноваційних технологій щодо організації такої цільової діяльності суб'єктів освітнього процесу є проектний 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 проектним типом мислення. Тобто вдало використовують технологію проектного менеджменту. Це підтверджується статистичними даними: проектний менеджмент є у 74% організацій, 37% виконуваних робочих процесах (за матеріалами тренінгу Франца Фрейха).

У непростих умовах сьогодення провідними навичками вважається *здатність організовувати життєдіяльність у світі як проекту*:

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

Проектний 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. Аргументи на користь проектного менеджменту

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

*Проектний менеджмент*, за визначенням DIN 69901, – це сукупність завдань, організації, методів і засобів управління для реалізації проекту. Характеристику проекту можна визначити як певну сукупність управлінських завдань та організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення визначеної мети проектної діяльності<sup>6</sup> (рис. 4).

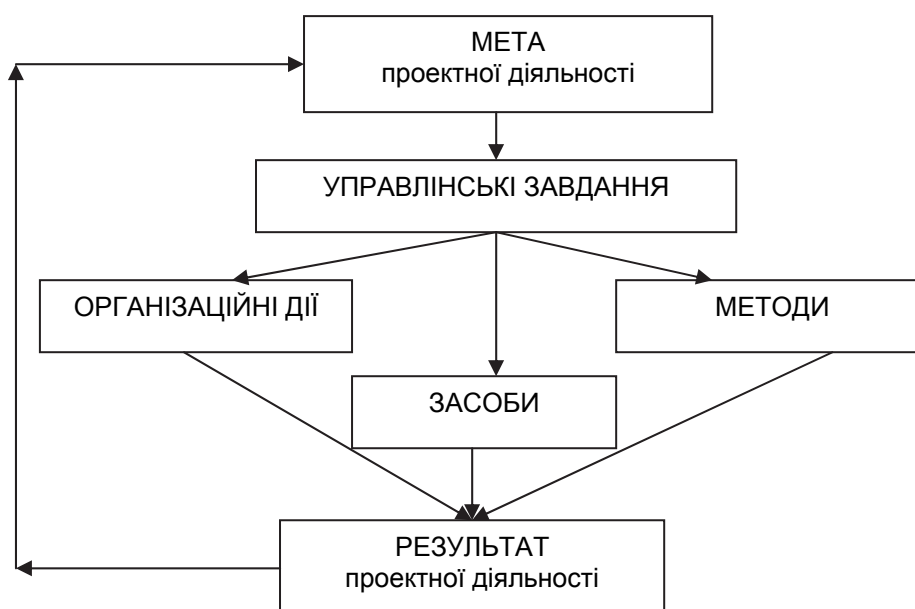


Рис. 4. Характеристика проектної діяльності

Акцентуємо, що сам проект характеризується неповторністю умов, в яких здійснюється проектна діяльність, таких, як: унікальність визначеної мети; тимчасові, фінансові, людські та інші обмеження; відмежування від інших намірів; специфічна для проекту організація його здійснення<sup>6</sup>.

На сьогодні інноваційний розвиток освітньої організації — це певний проект, який є процесом, що має часові обмеження (визначено початок і кінець) і здійснюється для реалізації певних цілей. Керівник освітньої організації забезпечує позитивну динаміку інноваційного розвитку шляхом здійснення загального управління закладом методами проектного менеджменту. Існують основні

<sup>6</sup> Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний [электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp>

*показники* вільного володіння методами проектного менеджменту:

- знання принципів і методів управління проектом (планування, організація, складання графіків виконання, контроль за здійсненням етапів проекту, 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 проектний менеджмент може забезпечити стабільність інноваційного розвитку освітньої установи. Він стає новітньою філософією управлінської діяльності.

Водночас необхідно наголосити, що існує певна відмінність між проектним менеджментом, що використовується в бізнесі, та проектним менеджментом, що використовується в освіті. По-перше, це пов'язано з метою використання. У бізнесі мета створення та реалізації проекту надходить від його зовнішнього замовника, а у 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. Крім того, існують і певні переваги використання технологій проектного менеджменту для інноваційного розвитку освітньої організації. Передусім, зазначена технологія забезпечує позитивний розвиток рівня професійної компетентності як педагогів взагалі, так і керівника навчального закладу, зокрема.

*Таблиця*

***Різниця між проектним менеджментом, що використовується в бізнесі, та проектним менеджментом, що використовується у школі***

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

Отже, вищезазначене дає підстави для твердження, що успішність життєдіяльності освітньої організації, її конкурентоспроможність можна забезпечити, використовуючи методи проектного менеджменту. Саме такий підхід сприятиме інноваційному розвитку освітньої організації в постійно змінюваному навколишньому середовищі.

Управління таким інноваційним розвитком передбачає своєчасний цілеспрямований вплив керівної системи на керовану з метою забезпечення позитивної динаміки цього 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 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<sup>2</sup>.

Оскільки функціонування та розвиток освітньої організації як соціально-педагогічної системи відбувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ, 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 можна завдяки використанню певних технологій в управлінській діяльності<sup>8</sup>.

Забезпечити успішність діяльності освітньої організації як проектно-орієнтованої можна тільки завдяки використанню технології проектного менеджменту<sup>6</sup>. Унікальність управлінської діяльності з використанням технології проектного менеджменту полягає у тому, що зазначена діяльність організовується як проектна. Її відмінність від традиційної, орієнтованої на процес, коли можна один раз вивчити виконання операцій і потім щоразу їх повторювати, полягає у тому, що у діяльності, яка 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) проекту.

Найважливішою складовою для успіху проекту є ефективний менеджмент. Проекти успішні тоді, коли певні професіонали докладають зусиль. Мета: передача компетенцій у сфері менеджменту й управління для роботи в проектах. Необхідно розуміти вимоги до керівника проекту й відкрити в собі індивідуальний потенціал лідера.

Найважливішими складовими проекту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Проектний менеджмент у школі *допомагає* планувати заходи з розвитку школи так, щоб вони були реалізовані; вибудовувати структуру проекту так, щоб вона була чіткою та ясною; ефективно й мотивовано організовувати кооперацію учасників; вносити зміни в процес розвитку школи.

---

<sup>2</sup> Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Сльникова. — К. : ДАККО, 1999. — 303 с.

<sup>8</sup> Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія / З. В. Рябова. — К. : Пед. думка, 2013. — 268 с.

<sup>6</sup> Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний [электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp>



Інноваційний розвиток освітньої організації забезпечується плануванням і здійсненням діяльності на проектній основі, перетворенням її на *проектно-орієнтовану організацію*. Особливостями таких організацій є те, що їх цілі, завдання, структура, стратегія та інші фактори формуються на основі цілей і завдань проекту, а також середовища цього проекту. Показники успіху реалізації освітнього проекту зазначено на рисунку 5.



Рис. 5. Показники успіху проекту

*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 цієї організації, що забезпечать успішність її життєдіяльності і сприятимуть конкурентоспроможності як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

Отже, ми розглянули певну характеристику проектного менеджменту як провідної технології управління інноваційним розвитком освітньої організації і з'ясували, що саме використання методів проектного менеджменту забезпечить успішність життєдіяльності освітньої організації і сприятиме її конкурентоспроможності.

### Висновки

Розглянуто теоретичні аспекти проектного менеджменту як технології, що забезпечує інноваційний розвиток освітньої організації. Ми обґрунтували необхідність її використання через підтвердження тези, що в умовах сьогодення

забезпечити ефективність діяльності проектно-орієнтованих організацій можна тільки завдяки використанню певних технологій, таких технологій, що забезпечують інноваційний розвиток освітньої організації, наприклад, технології проектного менеджменту.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

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

### **Список використаних джерел**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К. : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. — 1728 с.
2. Сльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Сльникова. — К. : ДАККО, 1999. — 303 с.
3. Інноваційний тип розвитку [електронний ресурс]. — Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний\\_тип\\_розвитку](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку)
4. Лук'янова Л. Технологія організації проектної діяльності / Л. Лук'янова // Імідж сучасного педагога. — 2009. — № 10. — С. 16–21.
5. В Германии определяют общую характеристику проектного менеджмента на основе DIN 69901 [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://econbooks.ru/books/part/13476>
6. Проектный менеджмент для проектно-ориентированных компаний [електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.pmpofy.ru/content/rus/65/659-article.asp>
7. Рябова З. В. Метод проектів у розвитку якості початкової освіти / З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко. — Х. : Ранок, 2013. — 145 с.
8. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія / З. В. Рябова. — К. : Пед. думка, 2013. — 268 с.
9. Сутність проектного підходу до управління організацією [електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://pidruchniki.com/19610401/menedzhment/upravlinnya\\_proektami](http://pidruchniki.com/19610401/menedzhment/upravlinnya_proektami)

**Zoya Ryabova**

## **PROJECT MANAGEMENT AS TECHNOLOGY INNOVATION OF SCHOOL**

In the article the theoretical aspects of project management as an innovative technology development institution. Substantiates the relevance of the innovation development of the institution and revealed the need for the use of project management techniques to ensure the positive development of the institution. Suggests definitions of key definitions.

Substantiates the relevance and notes that challenges need from the education system to create conditions for proper human development (intellectual) capacity that is crucial to ensure its quality, accessibility and efficient operation. In view of the system of education will develop in the desired direction only if take into account the supply and demand for educational services (products) and will focus on the actual needs of consumers of educational services and state their satisfaction. Such an approach to the life of the institution provided project management, which, in today's conditions favor a specific technology that promotes innovative development of the institution.

Emphasized that it challenges certain stimulus act changes that occur as the education system in general and in particular each institution. Such transformations provide appropriate conditions for human development (intellectual) capacity that is crucial to ensure its quality, accessibility and efficiently, which in turn is the essence of innovative development of each institution of education.

Determined that the development of innovative educational organization is a certain process focused fundamentally new form of influence on the object regulator to ensure sustainable positive changes in the activities of the organization that will lead to the success of its life and will contribute to the competitiveness of both the educational market labor and the education market.