

УДК 37.02.09.005.2

НАТАЛІЯ САС

Полтавський національний педагогічний університет імені
В.Г.Короленка

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

На основі узагальнення результатів аналізу теоретичних джерел автор статті розкриває можливості використання проектної організації навчального процесу та управління діяльністю вищих навчальних закладів, що сприяє досягненню стійкого розвитку освітніх закладів і відкриває можливість втілення, інтеграції та вироблення нових систем менеджменту вищих навчальних закладів.

***Ключові слова:** проект, проектування, проектування процесу навчання з конкретної навчальної дисципліни; проектування освітнього процесу вищого навчального закладу в цілому (на рівні менеджерів), мотикування персоналу.*

Постановка проблеми; її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями Сьогодні у систему освіти стрімко проникають такі поняття як «проект», «проектування», «проектний», «проективний», «проектувальний» і похідні від них поняття «освітній проект», «освітня програма», «технології» (освітні, педагогічні, навчальні тощо), «педагогічна діагностика», «критерії якості» і т. п., які свідчать про широкі можливості застосування проектної організації діяльності та управління у питаннях функціонування навчальних закладів та системи освіти у цілому.

Проектування (від лат. *Projectus* – кинутий вперед) – діяльність, що пов'язана з наукою та інженерією створення проекту, створення образу майбутнього передбачуваного явища. Як відомо, більшість продуктів людської діяльності створюється із попереднім проектуванням. У цьому контексті проектування – це процес створення проекту, тобто прототипу, прообразу передбачуваного або можливого стану об'єкта, що передує втіленню задуманого в реальному продукті.

Проектування розглядається у дослідженнях або як специфічний вид діяльності, спрямований на створення проекту, або як науково-практичний метод вивчення і перетворення дійсності (метод практико-орієнтованої науки), або як форму народження інновацій, характерну для технологічної культури, або як управлінську процедуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій із проблеми, виділення не вирішених її частин. Сучасні технології управління освітніми закладами розкривають Н.Аніськіна, Г.І.Ванюріхін, П.В.Ворона, А.В.Владимірцев, К.Кашуба; окремі частини проблеми педагогічного проектування розглядають такі науковці, як В.В.Афанасьєв, В.П.Бедерханова, І.А.Колесникова, Н.О.Яковлева, Ю.В.Тягунова, Н.І.Ларіонова, Г.П.Сечіна, Т.Г.Хабірова; питання управління проектами є в центрі уваги М.В.Гриньової, О.М.Новікова, О.Суботіна; особливості участі вищих навчальних закладів у міжнародних проектах досліджують І.В.Тараненко, Л.І.Катан. Окремі аспекти застосування проектної та процесної моделей управління навчальними закладами розглядалися автором статті раніше [8, 9].

Важливим, на наш погляд є узагальнення даних щодо використання проектування як засобу організації навчального процесу і управління діяльністю вищих навчальних закладів.

Метою статті є виявлення можливостей використання проектної організації навчального процесу та управління діяльністю вищих навчальних закладів на основі узагальнення результатів аналізу теоретичних джерел.

В.В.Афанасьєв виокремлює такі рівні проектування освітнього процесу у вищих навчальних закладах: рівень професійної діяльності викладача (проектування процесу навчання з конкретної навчальної дисципліни) і рівень менеджерів (адміністрації) (проектування освітнього процесу вищого навчального закладу в цілому) [1].

Відповідно до вищезазначеного, проектування розуміється як практико-орієнтована діяльність, метою якої є розробка нових, не існуючих у практиці освітніх систем і видів педагогічної діяльності (наприклад, предметом проектування можуть стати зразки майбутніх програм, підручників тощо); нова динамічна область знання, спосіб трактування педагогічної дійсності; прикладний науковий напрям педагогіки і практичної педагогічної діяльності, націленої на вирішення завдань розвитку, перетворення, вдосконалення, вирішення протиріч в сучасних освітніх системах; спосіб нормування і трансляції педагогічної та науково-дослідної діяльності; процес створення і реалізації педагогічного проекту; специфічний спосіб розвитку особистості; технологія навчання [2].

Н.І.Ларіонова, Г.П.Сечіна, Т.Г.Хабірова важливим об'єктом проектування навчального процесу у вищій школі вважають визначення змісту та технології підготовки фахівця конкретного профілю. Зміст спеціальної (професійної) освіти – це мінімум змісту освіти, що дозволяє займатися професійною діяльністю і забезпечує готовність до виконання всього комплексу функцій фахівця, до підвищення професійної кваліфікації та перепідготовки, до участі в процесі безперервної освіти відповідно до мінливих умов функціонування будь-якої установи чи організації [3].

Найбільш послідовним і науково обґрунтованими підходами до формування змісту освіти являються діяльнісний та компетентнісний. Діяльнісний підхід заснований на прогностичному аналізі професійної діяльності майбутнього фахівця, виявленні умінь, необхідних для успішного виконання трудових функцій, знань, що забезпечують усвідомлене оволодіння цими вміннями. Цей підхід покладений в основу розробки кваліфікаційних характеристик і державних освітніх стандартів. Цілі підготовки фахівця представлені у формі основних видів і завдань професійної діяльності та кваліфікаційних вимог до підготовки і підготовленості випускників вузу.

Відповідно до Національної рамки кваліфікацій [6] компетентність / компетентності – це динамічна комбінація знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, інтегрована характеристика, яка має процесуальну спрямованість, мотиваційний аспект, базується на знаннях, виявляється в діяльності (реальній чи змодельованій), являє собою відкриту систему знань (процесуальних, ціннісно-сміслових, системних, декларативних), активізується і збагачується в діяльності по мірі виникнення реальних життєво важливих проблем, з якими стикається носій компетентності (керівник навчального закладу). Відповідно до компетентнісного підходу професійної підготовки викладене вище означає, в першу чергу, необхідність докорінного перегляду технологій і змісту освіти, залучення методів моделювання та проектування у визначенні результатів професійної підготовки.

Застосування проектного підходу до управління навчальним процесом розкривають О.М.Новіков, І.В.Тараненко, Л.І.Катан.

О.М.Новіков розглядає навчання як конкретні завершені цикли навчальної діяльності і розкриває організацію процесу навчальної діяльності (її часову структуру) за логікою управління на основі проектів [4].

Нагадаємо, що проект визначається як «обмежена в часі цілеспрямована зміна окремої системи зі встановленими вимогами до якості результатів, з можливими рамками видатків, коштів та ресурсів і специфічною організацією». З позицій учня, студента навчально-освітніми проектами в сучасній інтерпретації є освітні програми. Тобто, освітня програма відповідає всім ознакам проекту. Кожен проект, як відомо, включає три фази: фазу проектування (цілеутворення), технологічну фазу (цілевиконання), рефлексивну фазу (контролю, оцінки і рефлексії). Специфіка навчально-освітнього проекту полягає в тому, що участь учня, студента у проектуванні процесу навчання, у цілеутворенні, вкрай обмежена, особливо в молодшому віці – проектують освітню програму інші люди: розробники змісту освіти на державному, регіональному та місцевому рівнях, автори підручників та інші, а також вчителі, викладачі, оскільки кожен педагог вносить у зміст навчання свою особистісну інтерпретацію. Те, що сьогодні багато уваги приділяється особистісно орієнтованій освіті, означає можливість для учня, студента вибору освітньої траєкторії в наявному наборі освітніх програм (у більш детальному варіанті – підпрограм).

В останні роки з'явилася позитивна тенденція інформування студентів про освітні програми, забезпечення програмними настановами, індивідуальними завданнями, завданнями з самостійної роботи, програмами іспитів тощо для того, щоб студент, міг планувати свою

навчальну діяльність на тривалій період. Крім того, у середніх та вищих навчальних закладах застосовуються так звані «освітні карти», що містять інформацію про можливі освітні маршрути. Можливості побудови власної траєкторії навчання відкриває проект Концептуальних засад розвитку електронної освіти в Україні [7].

Побудова навчального процесу на основі освітніх карт – освітніх проектів відкриває можливість орієнтації на конкретного споживача (групу споживачів) освітніх послуг. На думку І.В.Тараненко та Л.І.Катан, за допомогою викладача-радника студент може скласти бажаний для нього навчальний план, зробивши акцент на певній спеціалізації в межах конкретної професії. На нашу думку, усі типи навчальних закладів мають потенційні можливості розробляти індивідуальні та групові освітні програми (карти, проекти). Отже навчальний заклад має можливість створити величезну кількість спеціалізацій, не порушуючи провідної, базової схеми навчального процесу.

Важливим, на нашу думку, є розгляд проектування на рівні діяльності викладача. З цієї точки зору під педагогічним проектуванням ми розуміємо цілеспрямовану діяльність суб'єкта педагогічної практики зі створення проекту освітнього процесу. У поняття «проект освітнього процесу» вкладається такий зміст: це задум майбутнього процесу навчання, втілений у вигляді моделі і технології з її реалізації, які розкривають суть задуму. Модель складається зі змістовного компоненту (мета, завдання, зміст навчання, зміст навчальної рефлексії) і процесуального компоненту (організація діяльності суб'єктів освітнього процесу, управління діяльністю, контроль, корекція). Технологія являє собою систему дій викладача з організації та управління навчально-пізнавальною діяльністю студентів. Основними характеристиками проекту освітнього процесу є закономірність, системність, алгоритмічність, оптимальність. Законодоцільність припускає, що проект повинен носити науково-рефлексивний характер, побудований відповідно до законів і закономірностей освітнього процесу. Системність передбачає системне упорядкування структури проекту, тобто в ньому повинні бути представлені всі компоненти освітнього процесу та зв'язки між ними. У процесуальному плані проект характеризується алгоритмічністю, тобто являє собою сукупність операцій (дій) діяльності суб'єктів освітнього процесу. З точки зору відповідності конкретним умовам реалізації освітнього процесу, проект повинен бути оптимальним (найкращим) для даних умов щодо витрат часу і сил учасників проекту.

Логічна структура проектування і розробки проекту освітнього процесу зводиться до таких етапів:

1. Мотиваційний етап. Формування особистісної мотивації виконання проекту; виокремлення важливих проблем; здійснення професійного аналізу власних можливостей; пошук необхідної інформації.

2. Установчий етап. Аналіз та оцінка педагогічної ситуації; розробка мети; визначення завдань; вибір методів і засобів для досягнення мети; визначення умов для досягнення мети; прогнозування труднощів у процесі проектної роботи; виявлення можливостей використання отриманого проекту.

3. Діяльнісний етап. Уточнення мети і завдань з орієнтацією на необхідний результат; розробка критеріїв оцінки результатів; розробка моделі процесу навчання; розробка технології як процесуального компоненту моделі; уявне експериментування (уявна реалізація майбутнього проекту); виконання пробної верифікації моделі за допомогою реалізації технології.

4. Корекційний етап. Здійснення аналізу досягнутого; рефлексія; корекція діяльності; оцінка результатів; документальне оформлення проекту.

Створення проекту освітнього процесу вимагає розробки системи регулятивів. В якості такої системи ми визначили такі принципи проектування: принцип особистісних пріоритетів, тобто орієнтація на всіх учасників процесу навчання; принцип діагностичної рефлексивності, що дозволяє проектувати процес навчання як передбачувану, достовірну та цілеспрямовану взаємодію суб'єктів освітнього процесу; принцип поетапності, що припускає послідовність дій; принцип саморозвитку, який означає проектування навчання як динамічного і гнучкого процесу; принцип продуктивності, що припускає одержання значущого результату; принцип системності, що означає розгляд процесу навчання як цілісної системи; принцип рефлексивності, який передбачає безперервне коригування створюваного проекту на основі аналізу потреб і можливостей суб'єктів освітнього процесу; принцип багато-

факторності. Проектуючи процес навчання, педагог повинен враховувати всі фактори, що гальмують процес чи сприяють досягненню цілей педагогічного проектування.

І.В.Тараненко, Л.І.Катан як чинник підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів розглядають міжнародні освітні проекти [10]. Україна інтенсивно розробляє нові освітні технології, розвитку яких сприяє і програма Європейської комісії TEMPUS (Trans – European Mobility Program for University Studies). В умовах євроінтеграції та переходу до економіки знань програма TEMPUS є одним із засобів, за допомогою якого Європейський Союз намагається відгукнутися на геополітичні та соціально-економічні зміни, й, таким чином, активізувати та збагатити діалог між країнами. Ця програма націлена на вдосконалення системи освіти в країнах – партнерах на основі збалансованої співпраці з навчальними закладами країн – членів Європейського Союзу.

Досвід виконання TEMPUS-проектів показує, що в умовах євроінтеграції такі проекти є ефективним засобом вдосконалення української освіти, через них досягаються реальні результати як в інноваційній сфері розробки сучасних навчальних матеріалів, так і в галузі підвищення кваліфікації викладачів, можливості їх активної комунікації з європейськими колегами та залучення до світових досягнень в галузі освіти. Це дасть змогу підготувати конкурентоспроможного студента, і, тим самим, підтвердити конкурентоспроможність вищого навчального закладу.

У якості прикладу застосування проектного підходу до роботи з персоналом (вчителі, викладачами, керівниками методичних об'єднань вчителів) розглядаємо програму мотивування за О.Суботіним. В основі цієї програми – досвід використання таких механізмів мотивації, як матеріальне стимулювання та їх структурування у вигляді спеціальних проєктів-програм мотивації. О.Суботін розглядає мотивування як процес стимулювання співробітників до певної поведінки. Це лише одне із можливих визначень мотивації. Із цього визначення випливає, що для мотивування співробітників необхідно визначити: бажану поведінку співробітників; процес стимулювання, тобто систему правил, процедур, механізмів стимулювання.

Під програмою мотивації розуміється система заходів, які виконуються протягом певного проміжку часу, спрямованих на стимулювання певних співробітників до певної поведінки. Побудова програми дозволяє керувати заходами з мотивації як проєктами. У програмі мотивації на кожний період визначені цілі, зацікавлені сторони (керівництво і співробітники організації), обмежений час, визначені заходи, що дозволяє розробляти календарні плани і бюджети, оцінювати результати. Оскільки в компанії може діяти ряд програм мотивації, направлених на різні групи співробітників, то управління ними як проєктами дозволяє координувати їх з питань фінансування, часу, змісту.

Програма мотивації містить такі компоненти: мету (до чого необхідно стимулювати працівників); охоплення (категорії співробітників і проєктів, до яких вона застосовується); термін дії (наприклад, півроку чи рік); критерії, процедури оцінки та відповідальні за оцінку поведінки для різних категорій співробітників; систему заохочень та стягнень; календарний план заходів; відповідальність за їх виконання; бюджет програми мотивації.

Метою програми мотивації є підвищення ефективності при збереженні необхідного рівня якості. При цьому для кожної категорії співробітників ефективність і якість визначаються і оцінюються по-різному (див. табл. 1).

Таблиця 1.

**Цілі програми мотивації
для різних категорій співробітників**

	Ефективність	Якість
Для рядових працівників і консультантів	Зменшення витрат на виконання роботи	Дотримання вимог до результату
Для керівників	Зменшення термінів виконання та економія бюджету	Досягнення кінцевої мети

Аналогічним чином розшифровуються поняття якості та ефективності для всіх категорій співробітників, що потрапляють під дію програми мотивації.

Розглянемо механізми мотивації для двох категорій працівників: рядових, (тих, від кого залежить тільки доручена їм робота), і ключових (керівників та лідерів, від яких залежить успіх діяльності в цілому). Виділення цих двох категорій в жодному разі не суперечить тому, що у спільній діяльності від кожного учасника залежить кінцевий результат. Більшість співробітників мають локальні завдання, і їх внесок в успіх визначається виконанням своєї роботи, а за діяльність в цілому відповідає керівник і один або кілька фахівців, які приймають ключові рішення [5].

Розглянемо такі ролі: співробітник, відповідальний за виконання тільки свого завдання, поставленого йому керівником; лідер, який відповідає за ключові рішення (керівник відділу); керівник закладу, який відповідає за виконання завдань діяльності і розпоряджається ресурсами. Для кожної з цих категорій наведемо критерії оцінки і деякі механізми матеріального стимулювання.

Мотивація керівників закладів і керівників відділів. Основний принцип мотивації полягає в заохоченні або стягненні, які повинні накладатися на співробітника тільки за результатами робіт, доручених їм безпосередньо. Тому керівник закладу та керівники відділів повинні преміюватись за виконання завдань діяльності в цілому.

Оцінка внеску співробітників. Якщо метою програми мотивації оголошено підвищення ефективності при збереженні якості, то необхідно визначити правила оцінки цих показників. Вимірювання ефективності передбачає обчислення співвідношення результату і витрат. Витрати, контрольовані співробітником, зазвичай виражаються у вигляді трудовитрат. Слід зазначити, що в будь-якій методиці оцінки персоналу присутній елемент суб'єктивізму, її ступінь визначається тим, якими рамками цей суб'єктивізм обмежений. Оцінка досягнення цілей програми мотивації проводиться керівником закладу, який, за погодженням з керівниками відділів, обґрунтовує її перед співробітниками.

Заохочення і стягнення для співробітників. На основі оцінки результатів діяльності у відповідності з програмою мотивації кожному із співробітників нараховується премія, пропорційна внеску у виконану діяльність. Премія може бути визначена, відповідно до таких факторів: 1) обсяг участі в діяльності (може бути виражений у трудовитратах); 2) ефективність участі у діяльності (виражається оцінкою результатів діяльності, що визначається відповідно до програми мотивації).

Впровадження програми мотивації [5]. Програми мотивації розробляються на певний період у такому порядку:

1. Оцінка. Проводиться анкетування співробітників з метою визначення задоволеності чинною програмою мотивації і виявлення того, які механізми краще діють. Збираються пропозиції, аналізуються інші джерела інформації, визначається напрямок подальшого розвитку програми мотивації.

2. Розробка. Визначається термін дії та бюджет нової програми мотивації. На основі доступних засобів визначаються механізми стимулювання.

3. Презентація. Програма мотивації представляється співробітникам, збираються коментарі. За необхідності вона доопрацьовується і повторно презентується.

4. Виконання. Після закінчення терміну програми мотивації, знов відбувається оцінювання.

Отже, запропоновані механізми мотивації вимагають якісного планування та обліку усіх витрат. Із іншого боку, вони стимулюють до акуратнішого використання методів управління.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок із напрямку. Досягнення стійкого розвитку освітніх закладів сприяє застосування проектної організації до визначення змісту та технології підготовки фахівця конкретного профілю; організації процесу навчальної діяльності; професійної діяльності викладача (проектування процесу навчання з конкретної навчальної дисципліни); проектування освітнього процесу вищого навчального закладу в цілому (на рівні менеджерів); мотивування персоналу. Таким чином, проектна організація навчального процесу та управління вищим навчальним закладом відповідають меті управління передбаченням та впливу на майбутнє, і відкривають можливість втілення, інтеграції та вироблення нових систем менеджменту вищих начальних закладів. Перспек-

тивними, на наш погляд, є питання розробки системи проектного управління вищим навчальним закладом.

Список використаних джерел

1. Афанасьев В.В., Ермолаева С.С. Педагогическое проектирование образовательного процесса как вид профессиональной деятельности педагога / В. В. Афанасьев, С. С. Ермолаева – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://teoria-practica.ru/-2-2012/pedagogics/afanasyev-ermolaeva.pdf>.
2. Колесникова И.А. Педагогическое проектирование: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская / Под ред. И. А. Колесниковой. – М.: Издательский центр «Академия», – 2005. – 288 с.
3. Ларионова Н.И., Сечина Г.П., Хабирова Т.Г. Роль практической подготовки в проектировании содержания образовательного процесса / Н. И. Ларионова, Г. П. Сечина, Т. Г. Хабирова // Российская Академия Естествознания Научно-теоретический журнал «Фундаментальные исследования». – 2009. – №7. – Электронный ресурс. – Режим доступа: www.rae.ru.
4. Новиков А.М. Учебные проекты / А.М. Новиков // Методология учебной деятельности – М.: Издательство «Эгвес». – 2005. – 176 с.
5. Перетяцько А. Розробка ефективної системи управління персоналом / А. Перетяцько, О. Таряник // Персонал – 2008. – №1. – С.42–45.
6. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова Кабінету міністрів України від 23 листопада 2011 №1341. – Электронный ресурс: Сайт «Законодавство України» – Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011>.
7. Проект Концептуальних засад розвитку електронної освіти в Україні – Электронный ресурс: Сайт «Шоденник». – Режим доступа: <http://files.shodennik.ua/>.
8. Процеси управління проектами: Навчально-методичний посібник / Гриньова М.В., Сас Н.М. – Київ – Полтава : ФОП Болотін А.В. – 2012. – 196 с.
9. Сас Н.М. Застосування методу переносу в інноваційному управлінні навчальними закладами / Н. М. Сас // Матеріали восьмої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Соціум. Наука. Культура» (24–26 січня 2012 року). – Ч. 4. – К.: ТОВ «ТК Меганом». – 2012. – С. 38–44
10. Тараненко І.В. Катан Л.І. Міжнародні освітні проекти як чинник підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів України в контексті євроінтеграції / І. В.Тараненко, Л. І. Катан. – Электронный ресурс. – Режим доступа: duer.edu/res/files/465/Taranenk.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2013.

Н.Сас

Полтавский национальный педагогический университет имени В.Г.Короленко, Украина

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА И УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

На основе обобщения результатов анализа теоретических источников автор статьи раскрывает возможности использования проектной организации учебного процесса и управления деятельностью высших учебных заведений, что способствует достижению устойчивого развития образовательных учреждений и открывает возможность воплощения, интеграции и выработки новых систем менеджмента высших учебных заведений.

Ключевые слова: проект, проектирование, проектирование процесса обучения по конкретной учебной дисциплине, проектирование образовательного процесса высшего учебного заведения в целом (на уровне менеджеров), мотивирование персонала.

N. Sas

Poltava National Pedagogical University named after V.Korolenko, Ukraine

THE USE OF PROJECT ORGANIZATION OF THE EDUCATIONAL PROCESS AND THE MANAGEMENT OF INSTITUTES OF HIGHER EDUCATION

Abstract: the present article deals with general conclusions made on the basis of the analysis of theoretical sources. The author describes the ways the project organization of the educational process and the management of institutes of higher education can be used, leading to their further development, implementation, integration and creation of new management systems of institutes of higher education.

Keywords: project, projection, project organization of the educational process on particular subject, projecting the educational process of institutes of higher education on the whole (managers training), motivation of the staff.