

УДК 373

DOI <https://doi.org/10.32782/apv/2022.3.2>

Ірина ТОМАШЕВСЬКА

кандидат педагогічних наук, професор кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, пр. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська обл., Україна, 43025

ORCID: 0000-0002-6853-387X

Бібліографічний опис статті: Томашевська, І. (2022). Проєктний менеджмент в дошкільній освіті. *Acta Paedagogica Volynienses*, 3, 9–14, doi: <https://doi.org/10.32782/apv/2022.3.2>

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ

У статті розкривається сутність проєктного менеджменту, як провідної наукової ідеї, що забезпечує функціонування та успішний розвиток закладу дошкільної освіти, описано основні характеристики проєктного менеджменту, визначено особливості педагогічної діяльності в умовах проєктного управління. Обґрунтовано актуальність інноваційного розвитку та модернізації закладу дошкільної освіти в умовах сьогодення та визначено потребу впровадження проєктного менеджменту в освітньому просторі ЗДО.

У статті визначена актуальність та необхідність використання технології проєктного менеджменту в управлінні розвитком закладом дошкільної освіти. Розкрито сутність та структура проєктного менеджменту, що забезпечує сталий розвиток закладу освіти

У статті проаналізовано основні проблеми дошкільної освіти та перспективи їх вирішення, через впровадження проєктного менеджменту.

У дослідженні розглянуто можливі шляхи перетворення закладу дошкільної освіти як системи, що саморозвивається, в нову формацію, яка забезпечує відкритість, мобільність та відповідність освітніх послуг вимогам сьогодення.

Охарактеризовано необхідні умови проєктної діяльності в закладах дошкільної освіти, що до реалізації системи управління проєктами слід підходити як до окремого проєкту.

Проєктне управління розглядається як провідний спосіб реформування та оптимізації діяльності ЗДО, що дозволяє раціонально використовувати ресурси, залучати партнерські зв'язки та взаємодію з різними рівнями освіти, підвищувати якість дошкільної освіти.

У статті схарактеризовано основні компоненти, визначено цілі впровадження проєктного менеджменту в освітньому просторі ЗДО.

Визначено базові принципи впровадження проєктного менеджменту в освітньо-розвивальному просторі закладу дошкільної освіти.

Ключові слова: дошкільна освіта, менеджмент, проєктний менеджмент, управління проєктами, інноваційний розвиток, освітні проєкти.

Ірина ТОМАСHEVS'КА

Candidate of Pedagogic Sciences, Professor at the Department of General Pedagogy and Preschool Education, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Ave, Lutsk, Ukraine, 43025

ORCID: 0000-0002-6853-387X

To cite this article: Tomashevs'ka, I. (2022). Proiektnyi menedzhment v doshkilnii osviti [Project management in preschool education]. *Acta Paedagogica Volynienses*, 3, 9–14, doi: <https://doi.org/10.32782/apv/2022.3.2>

PROJECT MANAGEMENT IN PRESCHOOL EDUCATION

The article reveals the essence of project management as a leading scientific idea that ensures the functioning and successful development of a preschool education institution, describes the main characteristics of project management, and identifies the peculiarities of pedagogical activity in the conditions of project management. The relevance of innovative development and modernization of the preschool education institution in today's conditions is substantiated, and the need to implement project management in the educational space of preschool education is determined.

The article defines the relevance and necessity of using project management technology in managing the development of a preschool education institution. The essence and structure of project management is revealed, which ensures sustainable development of the educational institution.

The article analyzes the main problems of preschool education and the prospects for their solution through the implementation of project management.

The research examines possible ways of transforming a preschool education institution as a self-developing system into a new formation that ensures openness, mobility, and compliance of educational services with today's requirements.

Project management is considered as a leading method of reforming and optimizing the activities of educational institutions, which allows for the rational use of resources, the involvement of partnerships and interaction with different levels of education, and the improvement of the quality of preschool education.

The necessary conditions of project activity in preschool education institutions are characterized, and the implementation of the project management system should be approached as a separate project.

The article characterizes the main components, defines the goals of the implementation of project management in the educational space of the ZDO.

The basic principles of the implementation of project management in the educational and developmental space of the preschool education institution have been determined.

Key words: preschool education, management, project management, innovative development, educational projects.

Постановка проблеми. Важливою характеристикою сучасного освітнього простору є стрімка зміна пріоритетів і зміна місії людини в оновлюваній системі. У зв'язку з цим, освітні заклади мають оновлювати власну діяльність, орієнтуючись на мобільність та гнучке реагування на виклики сьогодення. Розглядаючи сучасні вимоги до освітньої системи взагалі та до дошкільної освіти зокрема, бачимо, що її роль у суспільстві стає більш значущою, дедалі частіше освітня система розглядається як регулятор суспільства, посилюються аксіологічні функції освітньої системи. Крім того, освітня система, з одного боку, інтегрує інтереси суспільства, відображаючи його розвиток, а з іншого – формує прогноз майбутнього, розставляючи пріоритети громадського зростання.

Управління сучасним закладом дошкільної освіти є складним комплексним завданням, відтак потребує від керівника – нового підходу до вирішення проблем, нових управлінських компетентностей, знання наукових основ менеджменту, володіння різноманітними формами організаційного управління. Саме проектно-орієнтований підхід до управління, пов'язаний із трансформацією традиційних форм функціонування системи дошкільної освіти, передбачає використання інструментів маркетингу, стратегічного менеджменту та управління проектами з метою забезпечення конкурентоспроможності освітніх послуг ЗДО.

Актуальність теми. У часі дослідження проблеми розвитку проектного менеджменту в системі дошкільної освіти, визначенні пріоритетів та ключових напрямів процесів модернізації освітньої діяльності, необхідно враховувати цілісну ієрархічну та послідовно взаємопов'язану систему нормативного забез-

печення освіти, що регламентує пріоритети розвитку та взаємний вплив різних освітніх процесів як у системі рівнів управління освітою так і у наступності діяльності освітніх закладів.

Управління освітніми закладами на сучасному етапі орієнтоване на оптимізацію діяльності через прийняття нових адекватних рішень, що забезпечують інтенсифікацію освітніх процесів, виокремлюються нові підходи до управління та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку освітнього закладу. Великий інтерес у науковому дискурсі представляє проектний підхід до управління освітньою системою. Він найточніше відповідає реаліям сьогодення освітнього простору та забезпечує можливості для інноваційного розвитку освітнього закладу.

Система дошкільної освіти знаходиться у пошуку нових форм та способів організації власної діяльності, спрямованих на оптимізацію діяльності та підвищення власної мобільності за рахунок високої керованості, створення сприятливих умов для співпраці усіх педагогів усередині закладу та формування безперервного освітнього процесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Формуванню теоретичної бази та прикладних аспектів концепту проектного менеджменту присвячені наукові пошуки вітчизняних вчених Бушуєва С. Д., Бушуєвої Н. С., Данченко О. Б., Кононенка І. В., Рача В. А., Рибак А. І., Руденко С. В., Теслі Ю. М., Хрутьби В. О., Фесенко Т. Г., Шахова А. В. та ін., які опираються на методологію проектноорієнтованого управління, представлену в працях зарубіжних дослідників: Тернера Дж. Р., Танаки Х., Х. Шелле.

Проблема управління освітніми проектами була представлена у наукових працях вітчизняних учених: Андросович К. І., Безверх-

нюк Т. М., Доценко Н. В., Маковій О. П., Кузьмінської Ю.М., Рябової З.В., Сабадош Л. Ю., Чумаченко І. В., Федорчак О. В., Фесенко Т. Г., Філатов А. С.

Метою дослідження є обґрунтування впровадження проектного менеджменту в освітню діяльність закладу дошкільної освіти.

Виклад основного матеріалу. Центральне завдання модернізації освіти – забезпечення її сучасної якості, вибудовування ефективної освітньої системи з дієвою системою управління, що відповідає запитам сучасного життя та потребам розвитку країни, інтересам особистості дитини, суспільства, держави.

Відтак, необхідний пошук нових підходів до управління, які забезпечать розвиток та модернізацію з метою поліпшення якості та ефективності діяльності, підвищення освітнього статусу ЗДО.

Сучасні дослідники (Андросович, 2014: 23–30, Лук'янова, 2009: 16–21, Придатко, 2015: 42–48) відзначають, що однією із особливостей управління в системі дошкільної освіти на сучасному етапі є: уникнення традиційних форм організаційної побудови, перебудова структур відповідно до вимог високої оперативності вирішення проблем, створення умов для участі у прийнятті рішень усіх членів педагогічного колективу.

У своїх наукових дослідженнях О.В. Придатко відзначає, що механізм управління сучасною освітньою установою змінює характер виконання управлінських функцій, породжує принципово нові форми взаємодії освітньої організації та всіх учасників педагогічного процесу. (Придатко, 2015: 42–48).

Одним із провідних управлінських концептів сучасності є проектний менеджмент. Він відповідає вимогам гнучкості та багатоаспектності, його використання дозволяє здійснювати швидкі маневри в умовах обмеженості ресурсів.

Проектне управління – особливий вид управлінської діяльності, що базується на попередній колегіальній розробці комплексної системної моделі дій щодо досягнення кінцевої прогнозуючої мети (Кузьмінська, 2017: 102–107). Сучасне управління освітнім проектом – це особливий вид управління, який може застосовуватися до управління будь-якими об'єктами, а не лише об'єктами, котрі мають явні ознаки

проекту. Це підтверджується результатами практичного використання проектного управління у найрізноманітніших галузях сучасної системи освіти (Рябова, 2013: 145)

Початковим етапом проектного управління є усвідомлення мети проекту. Мета у проектному управлінні характеризується елементами новизни, містить у собі основну ідею проекту та схему його реалізації загалом. У проектному управлінні мета ділиться на усвідомлювані та керовані елементи діяльності також містить у собі концепцію проекту, передбачає необхідні ресурси та в результаті вибудовується ієрархічна, «деревopodobна» структура.

Проектне управління має три рівні (Тимофєєва, Чумаченко, 2015: 244): *рівень цілепокладання*, що передбачає формулювання основної ідеї – мети проекту; *рівень моделювання (конструювання)*, змістом якого є ретельне опрацювання усіх елементів необхідних для реалізації проекту: основні засоби, ресурси, організаційна структура проекту, система комунікацій між елементами проекту тощо; *рівень реалізації* полягає у досягненні оптимального компромісу між вимогами проектних рішень та можливостями реальності.

Проектне управління – це послідовне проектування мети на площину моделювання, а потім проектування моделі на площину реальної практичної діяльності. Таким чином, у сучасному розумінні проекти – це комплекс заходів, призначених для досягнення поставленої мети протягом заданого періоду часу та спрямованих на створення унікальної (особливої) послуги чи продукту освітньої діяльності.

Аналізуючи сутність та зміст проектного менеджменту, можна відзначити, що він є відкритою динамічною системою, яка складається із взаємопов'язаних між собою елементів, взаємодіє із навколишнім середовищем, отримуючи від нього необхідні ресурси та надаючи йому отримані результати.

Основною характеристикою управління дошкільною освітою на сучасному етапі є дитиноцентризм та орієнтація на її потреби, створення освітнього простору для всебічного розвитку особистості кожної дитини. Освітня діяльність педагогів ЗДО спрямована на ефективну самовряду, індивідуальну та колективну діяльність, що сприяє модернізації та розвитку дошкільної освіти.

У нашому дослідженні ми розглядаємо проєктне управління як тип управління у ЗДО в умовах сучасного реформування та модернізації дошкільної освіти, інноваційного режиму функціонування, що базується на впровадженні управлінських проєктів та передбачає забезпечення цілеспрямованої діяльності колективу з проблем оновлення дошкільної освітньої практики.

В результаті аналізу наукової психолого-педагогічної літератури з означеного феномену, ми тлумачимо проєктне управління як *управління комплексом управлінських та освітніх проєктів, що здійснюються через паралельно-послідовне впровадження в загальну структуру діяльності закладу дошкільної освіти, водночас спрямовані на вирішення конкретних проблем та досягнення визначених цілей в умовах освітнього-розвивального простору та модернізації функціонування ЗДО. Проєктний менеджмент передбачає реалізацію організаційно-функціональної структури управління, що забезпечує послідовне впровадження інноваційних управлінських та освітніх проєктів у освітню діяльність ЗДО.*

Проєктний менеджмент передбачає інтеграцію цілей, завдань та відповідних технологій проєктування для соціального розвитку та модернізації закладів дошкільної освіти, гнучке реагування на виклики сьогодення.

Проєкт, як об'єкт проєктного управління, визначається як організаційна форма цілеспрямованої поетапної діяльності щодо створення певного освітнього продукту, здатного вирішити конкретні проблеми та завдання, об'єднані програмою розвитку ЗДО.

Функціональний склад проєктного управління передбачає: проведення проєктувального, корекційного та підсумкового аналізу; реалізацію програми; організацію взаємодії процесу та умов для роботи проєктних груп; керівництво, спрямоване на розвиток співуправління та саме управління; багаторівневу систему контролю та самоконтролю.

Система проєктного управління сприймається як частина загальної структури діяльності ЗДО.

Структурними компонентами проєктного управління є: *цільовий, змістовий, процесуальний та оцінно-результативний* компоненти.

Цільовий компонент передбачає в якості основної цілі створення умов, для реалізації

системи проєктного управління відповідно до соціокультурних умов у яких функціонує ЗДО.

Виходячи із цілей, проєктне управління закладом дошкільної освіти базується на наступних принципах:

- системності, що передбачає оптимально-раціональний вплив на всю систему управління, а відтак і на кожен її елемент;

- принцип проєктної організації управління ЗДО, що реалізуються за допомогою проєктної технології та забезпечує вплив на проблемні зони діяльності ЗДО;

- принцип вибору оптимального варіанту, забезпечуючи ефективність управлінських рішень і впливів їх на керовану систему;

- принцип відкритості та інтегративності, котрі обумовлюють розвиток закладу освіти в процесі обміну інформацією з іншими освітніми рівнями, взаємодії із батьками. Це забезпечує здатність сприймати вплив соціуму та відповідно реагувати.

Змістовий компонент характеризується стратегією модернізації та розвитку ЗДО, трансляцію досвіду проєктного управління, що дозволяє **демонструвати його нові можливості та показує способи подолання консерватизму і рутини управлінської діяльності у ЗДО.**

Важливим компонентом проєктного управління є *процесуальний компонент*, що забезпечує алгоритм та технології безпосередньої реалізації управлінського процесу у ЗДО.

Оцінно-результативний компонент охоплює наслідки впровадження проєктного управління та забезпечує підвищення ефективності діяльності ЗДО, що виражається у зростанні результативності освітньої діяльності, якості освітніх послуг закладу дошкільної освіти.

Як зазначає Рябова З.В., проєктний менеджмент забезпечує такі результати: високу якість освітнього процесу; швидку реалізацію планів модернізації та розвитку ЗДО; гарантію якості прийнятих рішень завдяки командній роботі; високу мотивацію педагогів; чіткий розподіл обов'язків; індивідуальне та організаційне навчання. (Рябова, 2013: 145)

Ефективність застосування проєктного менеджменту в системі дошкільної освіти багато в чому залежить від знань, умінь та навичок керівника освітнього закладу. Головними характеристиками сучасного менеджера

освітнього закладу можна вважати: професіоналізм; вектор та силу мотиваційної спрямованості особистості; прагнення до саморозвитку та досягнення професійних вершин – акме; розвинене інноваційне мислення спрямоване підвищення ефективності діяльності та здійснення ефективного проектного управління.

Відтак, керівник ЗДО стає ключовою фігурою у здійсненні проектного управлінської діяльності. Тому модернізація освітнього процесу висуває нові універсальні вимоги до професійної компетентності керівника закладу дошкільної освіти. **Модель менеджера XXI століття, за дослідженням науковців, це:** глобальний стратег, який володіє сучасними технологіями управління, лідер та новатор.

Керівник ЗДО, здійснюючи різні види проектного управлінської діяльності, має бути, в першу чергу, професіоналом. Його кваліфікацію визначають чотири основні фактори: вміння ставити актуальні, теоретично обґрунтовані та практично значущі цілі; уміння здійснювати тактичне планування діяльності усіх учасників освітнього процесу, у тому числі і своєї; вміння за допомогою ефективних засобів вибирати та реалізувати поставлені цілі, коригуючи при необхідності тактику, відповідно реальним умовам освітнього процесу; вміння здійснювати кваліфікований самоаналіз своєї управлінської діяльності та аналіз професійно-педагогічної діяльності усіх учасників освітнього процесу.

У площині проектного управління склалося цілісне уявлення про процес ухвалення управлінського рішення. На відміну від традиційного управління процес прийняття рішення

при управлінні проектом включає не тільки вибір однієї з наявних моделей, але і діяльність із створення можливих моделей. Отже, прийняття управлінського рішення – це інтегральний процес, у якому потрібно реалізація всіх видів управлінської діяльності, починаючи з планування і до контролю. Проектне управління наголошує на важливості колегіального прийняття рішення.

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.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, вищезазначене дає підстави для твердження, що успішність життєдіяльності закладу дошкільної освіти, її конкурентоспроможність можна забезпечити, використовуючи методи проектного менеджменту. Саме такий підхід сприятиме інноваційному розвитку ЗДО в постійно змінювальному навколишньому просторі, відповідного реагуючи на вимоги та проблеми сьогодення.

Проектний менеджмент дозволяє закладу дошкільної освіти реалізовувати політику готовності до змін, відкритості та гнучких управлінських рішень.

Перспективами подальших наукових розвідок є визначення та характеристику окремих технологій проектного менеджменту як механізму, що забезпечує позитивний розвиток закладу дошкільної освіти та сприяє якості освітніх послуг, а відтак, забезпечує конкурентоспроможність освітнього закладу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Андросович К. Проектна діяльність у сучасному дошкільному навчальному закладі. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. Збірник наукових праць НАПНУ, Київ, 2014. Вип. 1. С. 23–30.
2. Довгань Л.Є. Управління проектами : навчальний посібник. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
3. Кузьмінська Ю. М., Данченко О. Б. Креативні технології управління освітніми проектами. *Innovative technologies in science and education. European experience*. Vienna, 2017. Vol. 1. P. 102–107
4. Лук'янова Л. Технологія організації проектної діяльності. *Імідж сучасного педагога*. 2009. № 10. С. 16–21.
5. Придатко, О. В. Освітні проекти та програми як об'єкт проектного менеджменту. Управління розвитком складних систем. Збірник наукових праць КНУБА. Вип. 24. 2015. С. 42–48.
6. Рябова З. В., Кравченко Г.Ю. Метод проектів у розвитку якості початкової освіти: посібник для вчителя. Харків. Ранок, 2013. 145 с.
7. Сутність проектного підходу до управління організацією. URL: http://pidruchniki.com/19610401/management/upravlinnya_projektami

REFERENCES:

8. Androsovykh K. (2014) Projektna dialnist u suchasnomu doskilnomu navchalnomu zakladi. Pedagogichni innovacii:idei, realii, perspektivy (Project activity in a modern preschool educational institution. Pedagogical innovations: ideas, realities, perspectives) Zbirnyk naukovykh prats. Vol. 1. P. 23–30. [in Ukrainian]
9. Dovgan L.E. *Upravlinia proektavy: navchalnyij posibnyk (Project management: a study guide)*. Kyiv. KPI named after Igor Sikorskyi, 2017. 420 p. [in Ukrainian]
10. Kuzminska Yu. M., Danchenko O. B. (2017) Kreatyvny tekhnologii upravlinia osvitnimy proektamy (Creative technologies of management of educational projects). *Innovative technologies in science and education. European experience*. Vienna, Vol. 1. R. 102–107.
11. Lukiyanova L. (2009) Tekhnologia organizacii proektoij dijalnosti (Technology of project activity organization). *The image of a modern teacher*. № 10. P. 16–21. [in Ukrainian]
12. Prydatko, O. V. (2015) Osvitni proekty ta programy jak object proektnogo menedgmentu. Upravlnia rozvytkom skladnykh system. (Educational projects and programs as an object of project management. Management of the development of complex systems). Zbirnyk naukovykh prats KNUBA. Vol. 24. pp. 42–48. [in Ukrainian]
13. Ryabova Z. V. Kravchenko G. Yu. (2013) Metod project u rozvytku jakosti pochatkovoiv osvity (Project method in the development of the quality of primary education): posibnyk dlja vchytelja Kharkiv : Ranok. 145 p. [in Ukrainian]
14. Sutnist proektnogo pidkhodu upravlinia organizaciju. (The essence of the project approach to organization management). URL: http://pidruchniki.com/19610401/menedzhment/upravlinnya_proektami