

**УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ
ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ЧЕРКАСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ
ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»**

ОСВІТНІ ПРОЄКТИ: ВІД ІДЕЇ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ



**Черкаси
2023**

Рекомендовано до друку вченою радою КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради»
Протокол № 2 від 06.06.2023 року

Автор-укладач:

Норкіна Олена Валеріївна, доцент кафедри дошкільної освіти та професійного розвитку педагогів комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», кандидат педагогічних наук

Рецензенти:

Чепурна Наталія Миколаївна, ректор комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», кандидат педагогічних наук, доцент;

Карбівнича Ірина Валеріївна, заступник директора з навчально-виховної роботи Черкаської спеціалізованої школи I-III ступенів № 3 Черкаської міської ради Черкаської області

Освітні проєкти: від ідеї до реалізації. Черкаси: видавництво комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради», 2023

Науково-методичного посібник «Освітні проєкти: від ідеї до реалізації» має на меті представити керівникам та педагогічним працівникам навчальних закладів технологію розробки освітніх проєктів, допомогти уникати проєктних ризиків і досягати успішних результатів. Увагу акцентовано на визначенні цікавої ідеї освітнього проєкту, правильному формулюванні проблеми, мети, завдань проєкту, плануванні діяльності, створенні проєктної команди та ефективної комунікації в проєкті.

Посібник призначений керівникам, педагогічним працівникам закладів освіти та зацікавленим особам та організаціям, що готують та реалізують освітні проєкти

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ I. Ось що потрібно знати про освітні проєкти	
1.1. Освітні проєкти з нуля	5
1.2. Які ознаки освітнього проєкту	6
1.3. Секрети успішного лідера	9
Розділ II. Технологія розробки освітніх проєктів: як досягти високих результатів	
2.1. Як шукати ідеї для освітніх проєктів	14
2.2. Вчимося правильно формулювати проблему	16
2.3. Як швидко визначити мету і завдання проєкту.....	18
2.4. Легкий спосіб складання плану реалізації освітнього проєкту...	20
2.5. Секрети визначення людських ресурсів та ефективної комунікації	25
2.6. Корисні поради щодо успішного подолання проєктних ризиків ..	32
2.7. Хто ще хоче скласти бюджет проєкту?	33
Список використаних джерел	35

ВСТУП

Сучасна ситуація в Україні потребує вибору ефективних форм організації освіти на всіх рівнях, здатних адаптуватися до сучасних ринкових умов та спроможних досягати конкурентних переваг за рахунок реалізації перспективних проєктів.

На освітньому процесі в нашій країні концентрується багато уваги, оскільки однією з найважливіших показників рівня розвитку української економіки є якість освітнього потенціалу країни. Для підтримки на ринку освітніх послуг з'являються нові учасники з пропозицією різних програм, що створює умови жорсткої конкуренції і боротьбу за фінансування з різних джерел. Навчальні заклади змушені максимально ефективно розпоряджатися власними ресурсами й одночасно відповідати державним вимогам до змісту навчальних програм, якості та кількості освітніх послуг, затребуваних ринком.

Освітні проєкти спрямовані на забезпечення державних та громадських інтересів у галузі освіти, що призводять до економічних, науково-технічних, соціальних результатів.

Проєкти, що реалізуються на рівні освітніх закладів, можуть бути об'єднані в програму освітніх проєктів для досягнення єдиного результату, або в портфель освітніх проєктів, що дозволить використовувати проєктну методологію для більш ефективного управління ними.

Під час реалізації освітніх проєктів є змога задіяти органи влади та організації різних форм власності. Найбільш ефективне співробітництво спостерігається за участю в освітніх проєктах кількох навчальних закладів. Включаючись у проєктну діяльність, освітні установи отримують можливість брати участь у наданні освітніх послуг, суттєво підвищуючи ефективність організації та якісні показники діяльності системи освіти загалом.

В умовах сьогодення актуальною вимогою до рівня компетентності педагогів та керівників навчальних закладів є вміння адаптуватися до швидких освітніх змін та здатність успішно виконувати професійну діяльність.

Переважає більшість керівників закладів освіти та педагогічних працівників управляють освітніми проєктами, хоча самі не є проєктними менеджерами. А оскільки освітяни мотивовані та творчі, вони добре вирішують будь-які проблеми, не зважаючи, навіть, на відсутність необхідного рівня навичок і досвіду в управлінні проєктами.

Науково-методичного посібник «Освітні проєкти: від ідеї до реалізації» має на меті представити керівникам та педагогічним працівникам навчальних закладів технологію розробки освітніх проєктів, допомогти уникати проєктних ризиків і досягати успішних результатів.

Посібник призначений для керівників та педагогічних працівників закладів освіти, які упроваджують інновації і створюють якісне освітнє середовище. Посібник буде у нагоді для тих, хто прагне отримати результат впровадження освітніх проєктів і є лідером в професійній діяльності й особистому житті.

РОЗДІЛ І. ОСЬ ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ ПРО ОСВІТНІ ПРОЄКТИ

1.1. Освітні проєкти з нуля

Управління будь-якого господарюючого суб'єкту (підприємства, організації, фірми) через проєкти здійснюється в багатьох країнах світу і такий підхід уже довів свою здатність істотно підвищувати ефективність управлінських рішень. Вітчизняна практика проєктування зазвичай відносила до проєктів науково-дослідну, проєктно-конструкторську та архітектурно-будівельну діяльність, оскільки під проєктом розумілась сукупність документів, розрахунків, креслень, необхідних для створення будь-яких виробів чи споруд. Сучасне тлумачення проєкту виходить за вищевказані межі та в широкому розумінні включає всі види діяльності.

Наприклад, діяльність, якою можна управляти, як проєктом, – це проведення телевізійного шоу, організація молодіжного фестивалю, видання журналу, запровадження дистанційного навчання у конкретному закладі, створення соціальної служби для безпритульних, зміна іміджу політичного діяча, будівництво супермаркету тощо.

Слово «проєкт» походить від латинського слова «projectum», яке утворилося із слів «pro» і «jacere» і означає «закинутий уперед». У спеціальній літературі різноманітність визначень поняття «проєкт» (project) пояснюється передусім різними методологічними підходами. Наведемо кілька з них.

Проєкт – це:

- будь-що, що планується чи замислюється, велике починання;
- обмежена за часом і витратами система операцій (робіт), спрямована на досягнення низки обумовлених результатів/продуктів (задум необхідний для досягнення цілей проєкту) на рівні вимог і стандартів якості (Основи професійних знань і система оцінки компетентності проєктних менеджерів);
- певне підприємство з початково встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проєкту (Зведення знань з управління проєктами);
- окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються (Англійська асоціація проєкт-менеджерів);
- певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його ви рішення (Тлумачний словник з управління проєктами).

Найважливішими складовими тлумачення проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення.

Багато будівельних, інжинірингових, консалтингових організацій є проєктно-орієнтованими по своїй суті: їхня діяльність полягає у виконанні проєктів в інтересах замовників. Але навіть на підприємстві, що не є проєктно-орієнтованим, існує безліч інших видів діяльності всередині організації або у зовнішньому оточенні, якими можна управляти, як проєктами:

- просування нового продукту;
- відкриття нового виробництва;
- діяльність з оновлення основних фондів;
- впровадження нових систем і технологій;
- проведення маркетингової кампанії;
- розширення сфер послуг;
- цілеспрямовані зміни ринку.

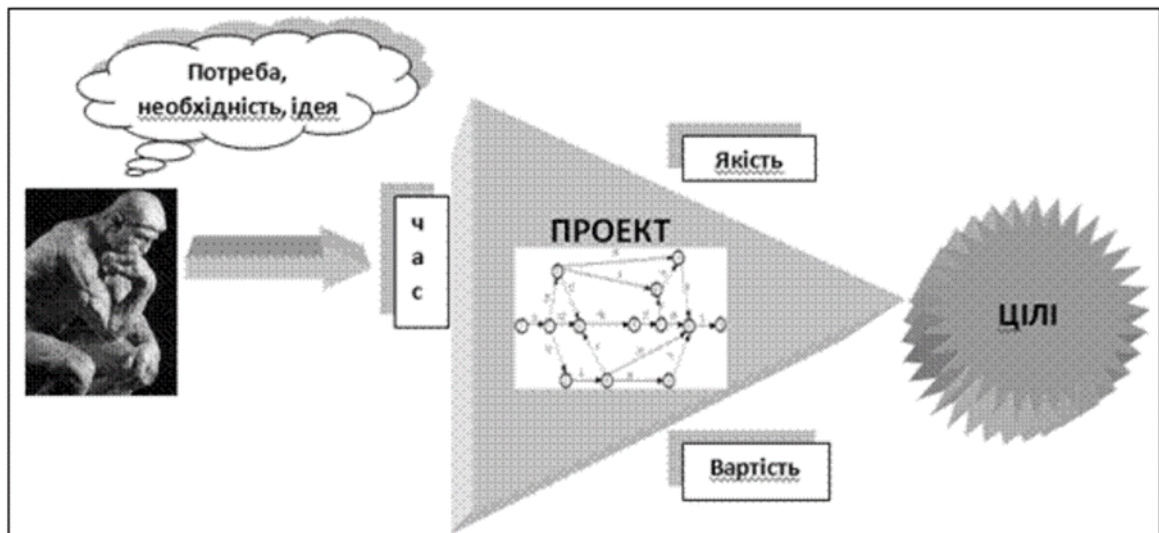


Рис.1. Розвиток проекту від ідеї до завершення

Проекти зазвичай спрямовані на реалізацію змін.

Проектне управління діяльністю з розвитку дозволяє акцентувати увагу на результаті й управляти саме його досягненням (рис. 1), не дозволяючи перетворити розвиток в «процес заради процесу», що може принести чималу користь організації.

1.2. Які ознаки освітнього проекту

Освітній проект – це різновид соціального проекту. У свою чергу, соціальним проектом називають сконструйоване соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація чи підтримка в середовищі матеріальної або духовної цінності, яка має просторово-часові та ресурсні обмеження і вплив якої на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням.

На відміну від соціальних проектів, які спрямовані на перетворення та вдосконалення соціуму, суспільних відносин і процесів, освітній або його окреслюють як педагогічний проект сфокусований на вирішенні завдань освіти та виховання.

Тому соціально-педагогічний проект – це сконструйоване соціальне нововведення, метою якого є вдосконалення педагогічних процесів (розвитку, освіти, виховання, соціального становлення особистості) у певних соціокультурних умовах.

Для успішного здійснення освітнього проєкту необхідно виділити його основні ознаки (рис. 2), які дозволять менеджерам закладів використовувати необхідний інструментарій для реалізації проєкту:

- Цільова спрямованість;
- Зовнішнє середовище;
- Часова обмеженість;
- Системне функціонування;
- Кількісна вимірюваність;
- Наявність життєвого циклу.



Рис. 2. Основні ознаки проєкту

Зокрема, кількісне вимірювання означає, що оцінка проєкту буде здійснюватися за числовими величинами, що описують результати проєкту. А життєвий цикл охоплює всі фази розвитку проєкту у часі.

Суть проєктного менеджменту полягає в управлінні цілями освітньої організації, що дозволить закладу бути успішним і конкурентноспроможним, швидко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, заощаджувати час і гроші.

Основні параметри керування проєктами представлені трикутником проєкту – символом, популяризованим Гарольдом Керцнером у його фундаментальній праці «Керування проєктами: системний підхід до планування, складання графіків і контролю». Саме ці три моменти: час, бюджет і обсяг (масштаб) робіт знаходяться під постійною увагою керівника проєкту (рис. 3). Проєктна тріада є основними обмеженнями, що накладаються на проєкт.

Відповідно до загальноприйнятих принципів управління проєктами вважається, що ефективне управління термінами робіт є ключем до успіху усіх трьох показників. Часові обмеження проєкту є найкритичнішими. Там, де терміни виконання проєкту суттєво затягуються, дуже ймовірними наслідками є перевитрата засобів і недостатньо висока якість робіт. Тому у більшості методів управління проєктами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка. З цих основних обмежень найскладніше контролювати якість заданих результатів проєкту.

Якість – це четверта складова трикутника проєкту. Вона розташовується в центрі, і на неї впливає будь-яка зміна будь-якої сторони. Важливо пам'ятати:

не існує універсального стандарту якості. Для будь-якого проєкту якість визначається самим проєктом. Для деяких організацій утримання проєкту в межах бюджету – це найважливіший показник якості. Для інших важливіше вчасне отримання продукту чи надання послуги. Керівник проєкту має знати, як визначається якість для організації та для конкретного проєкту.

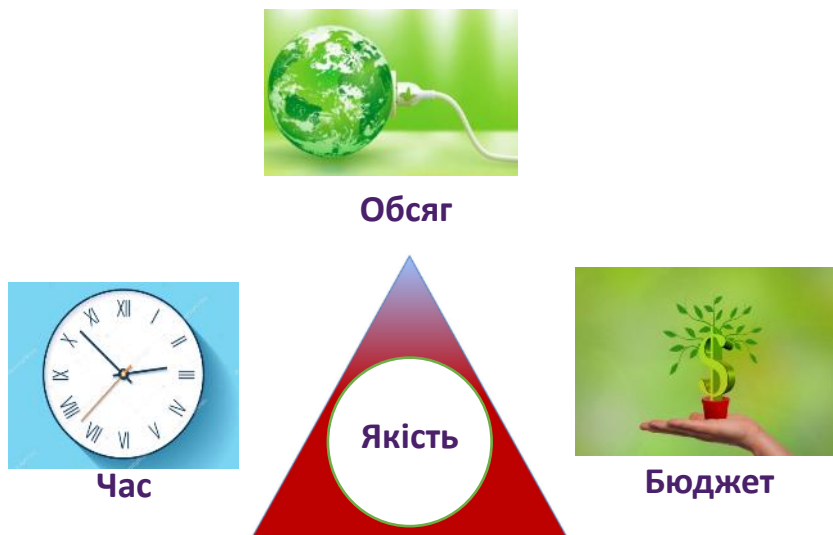


Рис. 3. Параметри процесу управління проєктом

За даними Інституту керування проєктами (Ньютаун-Сквер, Пенсильванія), який є однією з найбільш професійних структур, що формують стандарти в галузі керування проєктами:

- Лише 8 % організацій мають відносно високі показники в галузі керування проєктами;
- 45 % проєктів не вкладаються у відведені для них терміни або остаточно закриваються;
- Лише 45 % проєктів досягають поставленої мети.

Для того, щоб очолювати освітні проєкти, ефективно ними керувати замало старанно ставитися до цієї діяльності і докладати багато зусиль. Потрібно ще й опанувати певний спосіб мислення, навичок та інструментів.

Тому підтримуємо дві важливі ідеї:

1. Керування проєктами – це робота ХХІ століття, тому кожен є проєкт-менеджером.

2. Сучасне управління проєктами полягає не лише в тому, щоб керувати процесом, а також в тому, щоб вести за собою людей ХХІ століття: визначаємо потенціал членів команди, а потім працюємо з ними й надихаємо їх задля того, щоб вони цілком вклалися в проєкт.

Інститут керування проєктами визначає п'ять «груп процесів» управління проєктами (інколи їх називають «етапи» або «фази»):

1. Процеси ініціації.
2. Процеси планування.
3. Процеси виконання.

4. Процеси аналізу та управління.

5. Процеси завершення

Розглянемо більш докладно всі п'ять груп процесів.

Ініціювання. На цьому етапі необхідно переконатися, що всім учасникам зрозуміло, як буде оцінюватися успішність проєкту. Це непросте завдання. Для того щоб конкретизувати очікування й переконатися, що всі цілком розуміють одне одного, потрібно отримати від учасників проєкту максимум інформації.

Планування. Цей крок повинен прояснити, яким конкретно має бути результат, і на підставі цього закласти детальний бюджет, визначити терміни й сформував графік проєкту.

Виконання. На цьому етапі потрібно регулярно спілкуватися з командою, аби переконатися, що все йде згідно з планом. Якщо процеси ініціювання та планування було виконано якісно, виконання проєкту пройде набагато простіше.

Моніторинг і контроль. На кожному етапі проєкту необхідно постійно аналізувати все, що відбувається, і керувати ним. Обов'язок керівника – регулярно перевіряти, що все йде відповідно до очікувань, а якщо щось не так, вносити необхідні зміни. Також керівник повинен повідомляти членам команди про просування проєкту. Це не стільки окремий етап у загальному процесі, а радше тривалі зусилля, докладені в ході всіх інших процесів.

Завершення. При завершенні проєкту слід порівняти результати з тим, що було заплановано. Слід оцінити роботу команди й задокументувати свої висновки. Процедура завершення проєкту необхідна для того, щоб і ви, і ваша команда з кожним разом удосконалювалися.

Треба розуміти, що керування освітніми проєктами – це набагато більше, ніж наведені п'ять груп процесів. У другому розділі розкрито найголовніші аспекти щодо використання цих процесів, щоб керівники і педагогічні працівники, навіть з мінімальними навичками й досвідом, могли успішно управляти проєктами в галузі освіти.

1.3. Секрети успішного лідера

Майже кожен може стати справжнім лідером, якщо буде поводитись відповідним чином. Для цього обов'язково потрібна сила характеру та цілісність.

Працівники, яких лідер має вести за собою, мають відчувати, що їх поважають і чують. А оскільки в кожного члена команди різні потреби, характер, стиль роботи й таланти, їм необхідно, щоб лідер-керівник був незмінний у ставленні до їхніх потреб і процесу реалізації проєкту.

Не може керувати іншими той, хто не в стані керувати самим собою.

Англійське прислів'я

Розглянемо чотири базові стратегії поведінки успішного лідера (за К. Когон, С. Блейкмор, Д. Вуд), які дадуть можливість повністю залучати працівників до процесу і отримати від проєкту очікуваний результат (рис. 4):

- Виявляйте повагу;
- Спочатку вислухайте;
- Конкретизуйте очікування;
- Практикуйте відповідальність.

Виявляйте повагу. Лідер може заздалегідь передбачати проблеми і йти назустріч потребам кожного. Чим більше поваги до себе відчують члени команди, навіть під час обговорення найскладніших проблем, тим більше вони віддані своїй справі.

Можна спостерігати за тим, як люди виконують свої обов'язки, і водночас виявляти повагу, розмовляючи з ними про це прямо. Насправді, відверта розмова – це вияв поваги, якщо ви користуєтеся нею з делікатністю й постійно практикуєте з усіма на всіх рівнях – від членів вашої команди до керівників вищої ланки.

Повага – це нагорода. Якщо лідер чесний із собою й оточуючими, якщо він не зраджує власним принципам, то вже досяг успіху незалежно від результату.

Ніхто не народжується директором. Це не гени, це відточена поведінка, а для тренування є цілий набір інструментів

Стівен Шварцман

По суті, менеджер шукає відповіді на наступні питання: «що змінити?», «на що змінити?» і «як викликати зміни?»

Еліягу Голдратт



Рис. 4. Стратегії поведінки успішного лідера

Спочатку вислухайте. Інколи керівник проєкту може помилково вирішити, що зобов'язаний знати все, оскільки є головним і від нього очікують рішень. Що менеджер проєкту повинен щохвилини знати, чи вкладається в бюджет і терміни будь-яка, навіть найкрихітніша частина проєкту, та чи все йде

за планом. І, нарешті, якщо з проєктом виникнуть проблеми, з наслідками доведеться розбиратися саме йому.

Такий стрес, спричинений необхідністю все знати й нічого не випустити з уваги, може привести до того, що керівник починає більше говорити, ніж слухати. Це інстинктивне «говорити, говорити й говорити» – ознака приховуваного страху. Якщо лідер не знає якоїсь відповіді, особливо, правильної, оточуючі можуть здогадатися, як мало він знає насправді. Або, якщо він буде вислуховувати когось, хто скаржиться або намагається розібратися з випробуваннями, то може почути про проблему, з якою взагалі не хотів б мати справу. Таку реакцію можна зрозуміти. Але вона може стати для керівника фатальною.

Тому вкрай важливо більше слухати, ніж говорити. Нездатність слухати може призвести до напружених стосунків, зниження продуктивності праці, утрачених можливостей навчитися чомусь і критичних помилок в оцінці ситуації.

Коли працівники звертаються до керівника зі скаргами, проблемами або проханнями щось змінити, потрібно дати їм насамперед виговоритися, а вже потім прийняти важливе рішення, переконавшись, що сутність проблеми є зрозумілою.

Принцип «спочатку вислухати» нерозривно пов'язаний з проявами поваги. Якщо людина не слухає, то автоматично надсилає чіткий сигнал про відсутність поваги до співрозмовника. Тільки уявіть, скільки часу вам знадобиться, А щоб відновити довіру й повагу, які було таким чином втрачено, просто не вислухавши колегу, знадобиться досить багато часу. І ще більше часу для того, щоб відновити стосунки й спонукати членів команди докладати максимум зусиль.

Потрібно чітко розуміти, що вся проєктна команда відповідає за успіх освітнього проєкту. А робота лідера-керівника, хоч і полягає в управлінні процесом, але ще й має надихати і підбадьорювати людей. А це стає можливим тільки тоді, коли спочатку вислухати і лише після цього починати говорити.

Один успішний керівник проєктів зазначив: «Якщо ви дійсно зацікавлені в створенні команди, яка б показала високі результати, пізнайте своїх людей краще. Просіть їх відверто розповідати вам про свої емоції. Просіть їх бути

Правду говорять двоє: той хто розповідає і той хто слухає

Східна мудрість

Шкода, що не існує навчального закладу, де б навчали СЛУХАТИ. Адже доброму керівнику потрібно вміти слухати не менше, ніж говорити

Лі Якокка

Моя перша заповідь така: слухайте, слухайте, слухайте тих, хто робить роботу

Г. Росе Перо

чесними стосовно того, що їх дійсно мотивує й надихає. Переконайте їх, що ви не збираєтеся оцінювати їхні відповіді. Поділіться з ними тим, що мотивує і надихає вас. Створіть таку згуртованість, яка буває в родині».

Тут варто керуватись принципом емпатії, яка дасть можливість поставити себе на місце співрозмовника і зрозуміти його точку зору. Якщо лідер дає працівникам змогу висловити наболіле, порозумітися або просто випустити пар, не перериваючи їх, він таким чином зміцнює стосунки.

Люди нерідко вирішують власні проблеми, просто озвучивши їх. Варто давати членам команди можливість рости – не брати на себе повну відповідальність за абсолютно всі рішення.

Конкретизуйте очікування. Більшість розмов, які доведеться вести керівнику проєктів, пов'язані з конкретизацією очікувань. Одне з головних завдань менеджера проєкту – домогтися, щоб усі зрозуміли, що від них вимагається.

Бути успішним лідером – означає постійно і регулярно прояснювати як одномоментні, так і глобальні очікування членів команди. Вони мають знати, який внесок роблять у загальну справу, і цілком розуміти свою роль у команді.

Відчуття, що від тебе багато що залежить, саме те, яке приносить радість і додає людині впевненості.

Якщо лідер дійсно хоче надихнути свою команду на гру, на боротьбу за головний приз, то має регулярно інформувати її членів. Чітко артикулювати, яке значення має кожен для справи в цілому. Навіть дрібні завдання можуть істотно вплинути на кінцевий успіх проєкту, й чітке бачення загальної картини – це гарантія того, що люди будуть тривалий час зберігати зацікавленість.

Стівен Р. Кові підкреслював: «Причина практично всіх труднощів у стосунках у команді криється в конфліктуючих або неоднозначних очікуваннях, пов'язаних із ролями й цілями». Тому завдання керівника проєкту полягає в тому, щоб повідомляти про прогрес і конкретизувати очікування.

Практикуйте відповідальність. Відповідальність стосовно керівника і лідера проєкту означає, що він повинен стати зразком досконалості. Вести себе так, як хотіли б, щоб поводитися інші члени команди. Щоб надихати людей на

Десять заповідей для менеджера:

1. чесність;
2. етичність;
3. повага до особистості;
4. здатність до колективної роботи;
5. схильність до досліджень;
6. новаторство;
7. якість роботи;
8. пристосування;
- 9 відчуття громадянства;
10. ефективність

Компанія «Уелкомберроуз», США

Щоб вести людей за собою, йди за ними

Лао-Иза

серйозні звершення, необхідно показати їм, що й у нього слова не розходяться з ділом.

Безумовно, відповідальність повинна бути покладена не лише на лідера. Керівнику доведеться спитати з кожного члена команди за невідповідність стандартам, установленими ним. Створивши дієві стандарти відповідальності, менеджер робить великий крок на шляху до успіху проекту.

Перші три стратегії поведінки (виказувати повагу, спочатку вислухати, конкретизувати очікування) вкрай важливі для підтримки почуття відповідальності. Чим більше керівник поважає й прислухається до своєї команди, чим ясніше очікування, тим більше відповідальності будуть брати на себе члени команди, тим успішнішим буде лідер.

Відповідальність означає прозорість. Коли керівник повідомляє інформацію про статус проекту, то має казати все, як є. А якщо він допустив помилку, то має визнати це й брати на себе відповідальність за неї.

Підвищення – це момент, коли найзручніше покласти на людину додаткову відповідальність

Лі Якокка

Слід зазначити, що характер особистості лідера має значення. Якщо базові стратегії поведінки виходять не з глибини характеру лідера, то він просто «робить вигляд», і люди це швидко помічають. Кожен боїться зазнати невдачі, бути некомпетентним, виявитися винуватим, якщо справи підуть погано.

Так хто ж стане зразком досконалості? Усе починається з характеру керівника проекту.

Керівник проекту відповідає також за інших людей: за їхні надії, їхній внесок та їхні почуття власної значущості й успішності. А також несе відповідальність за їхні помилки – відповідальність.

Якщо лідер використовує чотири базові стратегії поведінки, люди зможуть розраховувати на нього, а він у свою чергу зможе розраховувати на них і на самого себе.

Інститут керування проектами наголошує, що основний пріоритет керівника проекту – «фокусування на талантах». Цей пріоритет можна розуміти дуже широко, але його можна також звузити до використання лідером й іншими членами команди чотирьох базових стратегій поведінки.

РОЗДІЛ II. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ: ЯК ДОСЯГТИ ВИСОКИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Технологія розробки освітнього проєкту передбачає певні послідовні кроки. Розглянемо їх у тій послідовності, за якою потрібно розробляти проєкт.

2.1. Як шукати ідеї для освітніх проєктів

Яким чином виникає проєкт? Звісно, з ідеї. Можуть бути різні передумови зародження ідеї освітнього проєкту. Найчастіше це бажання вирішити нагальну проблему, яка є причиною недостатнього задоволення освітніх потреб. Необхідність рішення проблем в освіті може бути викликана також і вимогами держави. Навчальним закладам потрібно вживати відповідні заходи, які часто втілюються в життя за рахунок проєктів, щоб бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг.

Ідея освітнього проєкту – базова причина (підстава) того, чому і на кого/що ми хочемо здійснити управлінський вплив з метою внесення бажаних змін в освітнє життя (життя громади).

Для того, щоб знайти цікаву ідею, яка найкраще підійде для освітнього проєкту, потрібно спродувати дуже багато різноманітних ідей і обрати з переліку. Тут не спрацює вже творчий підхід, що притаманно українській культурі, потрібні нестандартні підходи та рішення.

Коли ж таки прийшла цікава ідея, її варто розглянути у таких форматах: *«Чи захочеться мені цим скористатись ще раз?», «Чи хочу я поділитися цим з друзями?», «Чи хочу я це удосконалити?».*

На цьому етапі (пошуку ідеї освітнього проєкту) керівник проєкту матиме успіх шляхом розвитку креативності. Для цього потрібно:

- поставити перед собою мету;
- генерувати багато дрібних ідей (не треба чекати, доки осягне велика ідея, потрібно пропонувати дрібні ідеї, а команда, друзі та учасники будуть їх розвивати і удосконалювати);
- відчувати запити сьогодення та виклики часу;
- вміти перетворювати проблеми на можливості, розширювати горизонти, створювати новий освітній продукт;
- розглядати очевидні речі із різних ракурсів;

В кого нема ідей, той не бачить і фактів. Прямуй до мети, але живи сьогоднішнім днем

Еєро Воутілайнен

Мудрий не той, хто думає, що все знає, а той, хто розуміє, що знає мало

Матіас Клавдій

- зачаровувати споживачів освітніх послуг, створювати те, перед чим люди не зможуть встояти (для цього використовувати таємничість – чим більше люди про щось знають, тим менший мають інтерес, їх зачаровують історії, а не додаткова інформація; враження (або чуттєвість) – люди пізнають світ через свої п'ять відчуттів);

- рівність і близькість до суб'єктів освітнього процесу – «бути на одній хвилі» зі своїми колегами, учнями, їхніми батьками, не давати вказівки, а лише допомагати вирішувати їхні проблеми і реалізувати бажання та радити;

- надихати інших через відповідальність, навчання, визнання і радість;

- реалізовувати власні освітні проєкти, діяти, а не місяцями планувати та обговорювати;

- навчитися терпіти багато невдач і швидко виправляти свої помилки.

Ідея проєкту розглядається як попередній щабель в процесі його підготовки. Процес підготовки і домовленості щодо проєкту включає в себе етапи розгляду і прийняття остаточного рішення на користь здійснення проєкту.

Мислити по шаблону – найвірніший спосіб завалити справу

Джозеф Ф. Енрайт

Для оцінки ідеї можуть бути використані як інтуїтивні, так і логічні методи. Слід врахувати, чи стала ідея проєкту індивідуальним або колективним мисленням. Колективні форми вироблення ідей освітніх проєктів передбачають конференції, мозкові атаки, семінари тощо.

Розглянемо декілька способів, які можуть наштовхнути на цікаву ідею освітнього проєкту.

Метод запитань ефективний, якщо розробник має багату уяву, вміє абстрагуватися від стереотипів. Список запитань може бути наступним:

- чи можна знайти для існуючого освітнього продукту чи послуги інший спосіб використання?

- чи можна адаптувати існуючий освітній продукт чи послуга до інших ситуацій (інший графік, ритм, порядок)?

- чи є вже щось подібне?

- що можна скопіювати?

- що можна змінити (колір, зміст, рух, запах, форму)?

- чи можна додати ще якісь компоненти чи збільшити (час, частоту, потужність, розмір)?

- чи можна прибрати якісь характеристики чи зменшити (зробити нижче, коротше, легше)?

- чи можна замінити іншим (замінити освітню послугу, замінити навчальні матеріали чи джерело фінансування)?

Ідеї для освітніх проєктів можна одержати шляхом подібного рішення з іншої сфери життя, підказок із літературних джерел, елементів природи тощо.

Наприклад, для використання *методу аналогій* необхідно вивчити основні принципи і конструктивні особливості проблеми. Потім перенести властивості прототипу до потрібної сфери, але скорегувати, враховуючи матеріали,

технології тощо. Водночас, зауважимо, що хоча аналогія є надзвичайно плідним джерелом ідей, проте її не можна використовувати повсякчасно.

Внаслідок напруженого темпу життя сучасна людина не має часу на паузи у формі складної розумової діяльності. Така діяльність приносить користь, якщо замислюватись над питаннями, чи можна зробити це інакше, чи маємо альтернативні можливості. Це спонукає до того, що пошук ідей для освітніх проєктів стає звичним процесом і розвиває творчі навички.

2.2. Вчимося правильно формулювати проблему

Найважливіший етап, від якого залежить усе інше – це початок проєкту. Якщо це зроблено правильно, то далі буде легше зрозуміти та визначити мету, очікування й обмеження проєкту. Іншими словами, з'являться відповіді на такі запитання, як-от: «Навіщо ми це робимо? Який це буде мати вигляд?» і «Скільки на це знадобиться часу і грошей?» Все це визначає зміст проєкту.

Постановка проблеми важливіша за її вирішення

Альберт Ейнштейн

Працюючи над проблемою проєкту, потрібно розглянути перелік актуальних для конкретного закладу освітню проблему, реалізація яких буде цікава шкільній громаді. Наприклад, середній або навіть низький рівень навчальних досягнень учнів, незадоволення учнів, батьків, педагогів освітнім закладом, недостатня зацікавленість учнів навчанням.

Варто скласти перелік освітніх проблем, потім ранжувати їх за ступенем значущості. Далі з кола проблем обираємо одну, яка на нашу думку найважливіша. Тоді потрібно шукати відповіді на питання «Чому?» виникла проблема і як її вирішувати (рис. 5).

Труднощі — це можливості для кращого; це сходинки до більшого досвіду... Коли одні двері зачиняються, інші завжди відчиняються; як природний закон, що має підтримувати баланс

Браян Адамс

Наприклад, низький рівень залученості учнів до суспільного життя.

Наступним кроком буде трансформувати проблему у проєктну діяльність. Є три етапи трансформування.

Перший етап – дивергенція. На цьому етапі збираємо інформацію про всі можливі причини виникнення проблеми та що буде коли не вирішимо цю проблему.

Наприклад, причинами цієї (низький рівень залученості учнів до суспільного життя) може бути недовіра, невмотивованість, низький рівень поінформованості, популяризації учнівських активностей, відсутність простору

для розвитку. Тоді наслідками можуть бути байдужість, небажання приймати рішення, безвідповідальність.

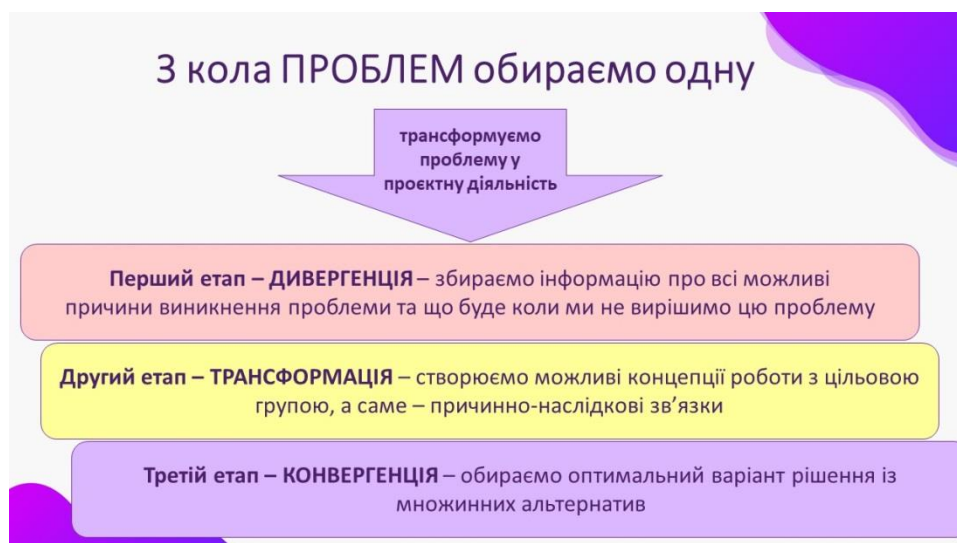


Рис. 5. Трансформація проблеми у проєктну діяльність

Другий етап – трансформація. Передбачає створення можливих концепцій роботи з цільовою групою, а саме – причинно-наслідкових зв'язків.

Третій етап – конвергенція. Обираємо оптимальний варіант рішення із множинних альтернатив, той причинно-наслідковий зв'язок, на який справді можемо вплинути.

Наприклад. Причина – відсутність простору для розвитку. Проблема – низький рівень залученості учнів до суспільного життя. Наслідок – безвідповідальність та безініціативність учнівської молоді.

Важливо на цьому кроці проаналізувати, чи дійсно проєкт є доцільним та актуальним. Так, створено систему 3 «П»: Потреба. Проблема. Потенціал (рис. 6). Тільки при наявності всіх трьох компонентів можна стверджувати, що проєкт дійсно потрібен нашому закладу освіти та ми спроможні його реалізувати.

Якщо я маю 1 годину на порятунок планети, то на формулювання питання витрачу 55 хвилин, а на вирішення самої проблеми вистачить і 5 хвилин.

Альберт Ейнштейн

1. **Потреба.** Яку потребу задовольняє проєкт? Іншими словами, що саме нам потрібно. Наприклад, ми відчуваємо гостру потребу створення молодіжного центру у нашій громаді.

2. **Проблема.** Яку проблему вирішує потреба, що ми маємо задовільнити. До нашого прикладу проблему можемо сформулювати так: молоді не вистачає «живого» спілкування, альтернативного простору для реалізації себе, низький рівень залученості до суспільного життя.

Ситого не привадиш хлібом. Хліб важливий для тих, у кого його нема

Абрахам Маслоу

3. *Потенціал*. Що в нас є для того, щоб самостійно задовільнити потребу, яка вирішує проблему? Тут важливо описати, що у нас зараз є для того, щоб впевнено розпочати проєкт. Наприклад, команда, нові технології, партнерства, приміщення тощо.

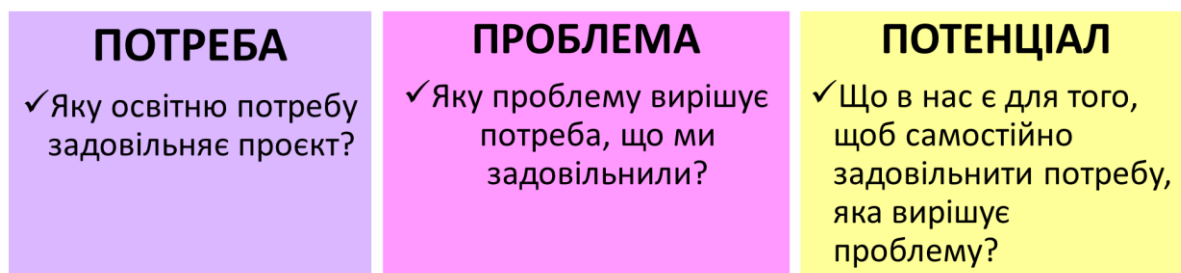


Рис. 6. Система 3 П для аналізу доцільності та актуальності проєкту

Для розв'язання освітньої проблеми потрібно відібрати інновації (нові для нашого закладу або вдосконалені дидактичні, виховні, управлінські системи, їх компоненти, технології), впровадження яких дасть змогу «зняти» визначену проблему і досягти покращення діяльності закладу освіти та його результатів. Для цього можна скористатися різними джерелами інформації і ознайомитися з освітніми практиками, які стикалися з подібними проблемами і працювали над їх розв'язанням за допомогою впровадження інновацій.

Одним із справжніх випробувань лідерства є здатність розпізнати проблему до того, як вона стане критичною

Арнольд Глазоу

Обираючи інновацію, слід пам'ятати, що зарадити справі може впровадження лише тієї інноваційної ідеї, яка сприятиме розв'язанню проблеми саме вашого закладу освіти. Не варто обирати інновацію, керуючись критерієм її популярності чи розповсюдженості.

2.3. Як швидко визначити мету і завдання проєкту

Багато людей люблять мріяти, але далеко не всі роблять хоч якісь кроки для того, щоб втілити свою мрію в життя. Саме тому так часто людей осягає розчарування через те, що їх мрії не збулися. Наведемо сильну фразу щодо перетворення мрії у реальність: «Мрія записана з датою стає ціллю. Ціль, розбита на кроки – стає планом. А план, підкріплений діями, втілює мрії в реальність».

Зазначимо, що слід вирізняти місію закладу освіти і мету проєкту. Місія – це відповідь на питання «Для чого?» – «Для чого існує наш заклад освіти?», «Для чого ми навчаємо?» Мета відповідає на питання «Що?» – «Чого ми маємо досягти для того, щоб реалізувати свою місію?». Тобто навпроти яких результатів ми маємо поставити галочку, щоб сказати, що наша місія виконана.

Мета проєкту – це бажаний результат діяльності, який намагаються досягти за певний проміжок часу при заданих умовах реалізації проєкту.

Мету потрібно формулювати таким чином, аби було зрозуміло, що саме зміниться на краще внаслідок реалізації проєкту, коли і за яких умов. Передбачуваний результат має підлягати не лише якісному, а й кількісному вимірюванню, інакше після завершення роботи за проєктом не можливо буде визначити, чи досягнуто його мету.

Існують різні методики цілепокладання. Одна з них – Smart (рис. 7). Згідно Smart-методики мета має бути чіткою, конкретною, однозначною, може бути перевіреною, мотивувати, позитивно сформульованою, досяжною, мати часові обмеження.

Для досягнення успіху треба ставити цілі трохи вищі, ніж ті, які в даний час можуть бути досягнуті

Макс Планк



Specific (конкретність) – чіткі, конкретні, однозначні
Measurable (вимірність) – можуть бути перевірені
Achievable (досяжність) – мотивують, признані, позитивно сформульовані
Realistic (реалістичність) – мета повинна бути досяжною
Time (часові терміни) – зафіксоване закінчення, проміжні етапи

Рис. 7. Методика цілепокладання Smart

Поради щодо мети проєкту.

Формулювання мети повинне вміщатися в одне-два речення, які логічно пов'язані та витікають з потреб та проблем.

В мету необхідно включити *очікуваний результат* (позитивний ефект або зміни, що мають бути наслідком вирішення існуючої проблеми); власне, саму *проблему*, яка потребує вирішення; *цільову групу* населення, якій адресовано проєкт; головний *засіб* отримання очікуваного результату.

Завдання проєкту – ряд специфічних досягнень, спрямованих на вирішення зазначеної проблеми.

Головною вимогою складання списку завдань є повнота їх переліку, який передбачає пошук відповіді на питання щодо того, які саме заходи потрібно здійснити для реалізації проєкту.

Визначають три основні способи формулювання завдань:

- Складання широкого переліку можливих завдань, структурування їх відповідно до видів діяльності та на цій основі формулювання основних завдань проєкту;
- Визначаються види діяльності, до кожного з яких формулюється завдання та підзавдання;

- Комбінований - поєднує в собі два попередні способи.

Правильні формулювання завдань мають складатись зі слів, що означають завершеність, а не постійний процес (табл. 1):

Таблиця 1

Уникайте слів, що показують процес	Використовуйте слова, що означають завершеність
- Підтримувати - Поліпшувати - Зменшувати - Підсилювати - Сприяти - Координувати - Перебудовувати	- Підготувати, розробити - Розподілити - Зменшити - Збільшити - Організувати, сформувати - Виготовити, здійснити - Встановити порядок

Після формулювання завдань, потрібно відповісти на питання:

- Чи буде внаслідок цього досягнуто мету проєкту?
- Чи всі завдання з його реалізації сформульовано?

Наведемо приклад правильного формулювання мети і завдань освітнього проєкту.

Проект «Сімейні цінності»

Мета проєкту – підготовка старшокласників до майбутнього сімейного життя на основі традиційних для України сімейних цінностей, родинних традицій і звичаїв, подружніх і батьківсько-дитячих взаємин.

Мета реалізується через виконання таких завдань:

- Оволодіти знаннями щодо створення та розвитку щасливої сім'ї, джерелом якої є любов;
- Поглибити уявлення старшокласників про специфіку подружніх, родинних і дитячо-батьківських взаємин;
- Сформувати звички і потреби використовувати в повсякденному житті стильові характеристики чоловічої і жіночої поведінки;
- Розвинути у старшокласників ціннісне ставлення до майбутньої власної сім'ї, її створення, розвитку та процвітання на основі любові, поваги та згуртованості;
- Актуалізувати потреби в самовдосконаленні й розвитку особистісних якостей, необхідних для майбутнього сімейного життя.

2.4. Легкий спосіб складання плану реалізації освітнього проєкту

Планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх працівників освітньої організації для досягнення її загальної мети.

Планування має відповідати на три основні питання:

1. Де ми знаходимося на даний час?
2. Куди ми хочемо рухатися?
3. Як ми збираємося це зробити?

Планування має велике значення для освітнього проєкту, оскільки проєкт містить те, що раніше не виконувалося в нашому закладі, і включає порівняно багато процесів, які охоплюють всі етапи проєктного циклу: створення концепції проєкту; вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту і розробка деталей проєкту, зокрема впорядкування пропозицій співпраці з різними організаціями, громадами, укладення договорів, виконання робіт, завершення проєкту. Процеси планування мають чіткі логічні й інформаційні взаємозв'язки і виконуються в одному порядку практично у всіх проєктах.

Добре сплановано – наполовину зроблено. Чим складніший і громадніший план, тим більше шансів, що він провалиться
Інтерпретація закону Мерфі, запропонована Наггом

Відмітимо, що процес планування проєктів – це процес, який передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії між роботами та учасниками освітнього проєкту, розподіл ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень для досягнення поставлених цілей проєкту.

Під час планування проєкту визначаються всі необхідні параметри реалізації проєкту, а саме: тривалість робіт, потреба в людських, матеріально-технічних та фінансових ресурсах, терміни постачання всіх видів ресурсів, терміни та обсяги залучення проєктних, будівельних та інших організацій.

Процес планування освітнього проєкту повинен забезпечити реалізованість проєкту в заданий термін із мінімальною вартістю, у відповідності до нормативних витрат ресурсів і з належною якістю.

Основна ціль планування освітнього проєкту – це забезпечити виконання робіт і досягнути кінцевих результатів проєкту.

Основні кроки у плануванні освітнім проєктом:

Встановити:

а) дати початку і кінця, бюджети, технічні результати. Це сприяє цілеспрямованості керівника проєкту і мотивує всю команду виконавців;

б) внутрішні цілі – контрольні точки, тобто значні проміжні результати-події, вчасне виконання яких дасть змогу досягти загальної мети освітнього проєкту;

в) відповідальних осіб або підрозділи, участь яких є запорукою успішного виконання освітнього проєкту.

Виділяють два способи планування: «зверху вниз» і «знизу вгору».

При плануванні «зверху вниз» визначаються граничні показники проєкту: тривалість і вартість. І далі план розбивається на частини виходячи з цих показників.

При плануванні «знизу вгору» навпаки, прописуються завдання, які необхідні для досягнення поставленої мети. Сукупність цих завдань і їх вартості визначають загальну вартість і тривалість проєкту.

Розроблення плану освітнього проєкту включає:

- 1) визначення усіх робіт за проектом (окреслення кожного виду діяльності та їх змісту);
- 2) зазначення робочої структури проекту;
- 3) визначення логічної послідовності робіт, у тому числі попередні й наступні, а також паралельні роботи;
- 4) побудову графіка проекту;
- 5) визначення тривалості робіт;
- 6) визначення затрат і ресурсів за кожним видом робіт.

За кожну доручену справу повинна відповідати одна і тільки одна людина

Німецький канцлер Бісмарк

Добре розроблений план реалізації освітнього проєкту відчувається уже на початку його практичного втілення та додає учасникам впевненості в його успіху. Тому слід надати процесу планування належної уваги. Недооцінювання цього процесу значно знижує шанси проєкту на успішне завершення, зумовлює спрямування додаткових зусиль і ресурсів на врегулювання процесів, не врахованих під час планування, відповідне коригування загального плану.

Результатом планування є загальний план і бюджет проєкту, затверджені до реалізації. Це своєрідний маршрут руху відповідно до визначеної мети з чітким розкладом просування від «зупинки» до «зупинки», зокрема й кінцевої, інформацією про зміст, витрати кожної частини маршруту та учасників.

Коли говориш без будь-якого плану, сам не відгадаєш, куди приведе тебе промова

Н.Г. Чернишевський

Для зручності календарний план освітнього проєкту створюється у вигляді таблиці. Зокрема: у таблицю заносяться структурні етапи проєкту, види діяльності та конкретні заходи згідно із завданнями самого проєкту, відповідальні виконавці за окремі роботи чи заходи, часові межі, а також кошти, необхідні для проведення заходів, що допоможе у подальшому розрахувати бюджет проєкту. Така візуалізація проєкту дає змогу встановити взаємозв'язки між завданнями й «контрольними точками». Останні слугують для контрольного оцінювання рівня виконання завдань і у разі відхилення від необхідного результату – коригування плану реалізації подальших взаємопов'язаних заходів. «Контрольні точки» обов'язково заносяться до календарного плану (Табл. 2).

Зупинимось на тонкощах, що стосуються визначення тривалості завдань, заходів, етапів і проєкту в цілому. Корисно оцінити три тимчасові параметри:

- Оптимістична оцінка: найкоротший період часу, упродовж якого можна завершити завдання;
- Найбільш імовірний час: час виконання з найвищою ймовірністю;
- Песимістична оцінка: най триваліший період часу, який може знадобитися на виконання завдання.

Таблиця 2

План проєкту «Здоровим бути модно»			
Тривалість заходу (етапи)	Заходи	Відповідальні виконавці	Кошти
I етап	Організаційно-підготовчий		
травень 2023	1. Представлення проєкту на ознайомлення громадськості, керівництву та депутатам ОТГ. 2. ...		
II етап	Конструкторсько-технологійний		
червень- листопад 2023	1. Розмітка площадки для встановлення тренажерів 2. Придбання тренажерного обладнання 3. Встановлення тренажерів 4. ...		
III етап	Заключний		
грудень 2023	1. Створення та висвітлення соціальної реклами щодо здорового способу життя. 2. ...		

Ще один крок у плануванні освітнього проєкту полягає в тому, що, виходячи зі спектра завдань, їх складнощів і масштабів визначається структура та формується склад проєктної команди, призначається керівник, розподіляються обов'язки. Водночас береться до уваги професійна компетентність, здібності та здатності кожного члена проєктної команди до командної роботи, «працювати на результат проєкту». Такий підхід забезпечує професійність в управлінні освітнім проєктом. Особливості добору учасників, управління проєктною командою та комунікаціями в проєкті розглянемо у наступному пункті.

Регулювання роботи членів проєктної команди здійснюється за допомогою «Плану діяльності/роботи проєкту» (табл. 3). Це зручний робочий документ, який має форму таблиці і містить інформацію щодо завдань (Чого потрібно досягнути?), конкретних заходів (Які дії приведуть до досягнення мети?), індикаторів досягнення результату (Як ми розпізнаємо, що мета досягнута?), терміну виконання (У який термін потрібно досягти мети?), відповідальних виконавців (Хто відповідає за організацію необхідних ресурсів (За допомогою чого? З ким?) і бюджету.

Фрагмент «Плану діяльності/роботи проєкту «Здоровим бути модно»

Проміжні цілі проєкту	Дії	Індикатори	Планування часу	Відповідальні виконавці	Кошти Хто фінансує?
Ціль 1: зменшення нещасних випадків та поранень біля сходів	Д1: встановлення нековзної підкладки на сходах	Менше нещасних випадків на сходах	Вересень 2023 р.	Холоденко О.	2000 грн. Школа
Ціль 2: зменшення кількості бруду в класах та навколо школи	Д1: учні по черзі прибирають класні кімнати та територію школи. Розроблена система заохочення учнів	Менше бруду в класах та навколо школи. Є план, який виконується	Жовтень 2023 р. – грудень 2023 р.	Свириденко Т.	-

План оформляється на весь термін реалізації освітнього проєкту.

Плануючи заходи освітнього проєкту, необхідно пам'ятати:

- дату початку і дату завершення проєкту;
- підготовчі заходи, звіти та заходи з оцінювання також є частиною проєкту, а тому і частиною плану;
- запобігати збігу в часі, місці проведення інших заходів, не пов'язаних з проєктом;
- будь-яке завдання окреслюється та реалізується завдяки конкретному заходу;
- взаємозв'язок між заходами (як результати одного заходу використовуватимуться в наступних заходах);
- на один і той же проміжок часу варто планувати невелику кількість (1–2) заходів;
- якої підготовчої роботи потребує кожен захід;
- реальні терміни виконання плану та власні можливості;
- врахування досвіду реалізації подібних проєктів і заходів;
- врахування непередбачуваних (форс-мажорних) обставин і відповідне прогнозування альтернативних заходів або інших дій, якщо захід доведеться відмінити.

Для забезпечення соціального ефекту освітнього проєкту, мотивації учасників, підтримки та розширення кола партнерів і зацікавлених осіб

необхідно спланувати заходи з його маркетингу й реклами. Їх кількість і термін проведення пов'язані з ключовими віхами проєкту – стартуванням, поточними й кінцевими результатами, завершенням проєкту. Основними результатами зазначених заходів є прес-конференції, спецвипуски теле- та радіопрограм, буклети, статті, підручники/посібники тощо.

Хто ніколи не помилявся, той ніколи не пробував чогось нового

Альберт Ейнштейн

Перший результат цих заходів завершує процес планування у вигляді анотації/презентації проєкту – головного маркетингового документа, призначеного у мінімальний проміжок часу (3–5 хв) викликати інтерес і підтримку потенційних партнерів проєкту.

Під анотацією/презентацією проєкту розуміється стислий виклад усіх ключових компонентів проєкту загальним обсягом тексту до однієї сторінки.

Як правило, це своєрідний витяг з усіх основних розділів проєкту. Зокрема:

- назва проєкту;
- опис потреб;
- опис проєкту: мета, завдання, виконавець/співвиконавці, місце та термін, склад персоналу проєкту;
- бюджет проєкту та потреби в фінансах організації-партнера/фонду.
- інформація про внутрішні ресурси проєкту;
- короткий огляд попереднього досвіду (результатів) організації з проєктної діяльності.

2.5. Секрети визначення людських ресурсів та ефективної комунікації

Визначення людських ресурсів потрібне для здійснення кожного заходу освітнього проєкту. Це означає, що необхідно дібрати команду проєкту.

Команда проєкту – тимчасова група професійно підготовлених людей з унікальними вміннями й особистісними характеристиками, які працюють разом над проєктом до його завершення з метою досягнення цілей проєкту та місії організації, для якої призначений проєкт.

Команда проєкту візьме участь у реалізації проєкту. Потрібно розподілити між ними відповідальність, тобто окреслити обов'язки.

Існує безліч понять слова «команда». Проте, у будь-якому тлумаченні, командою вважається сукупність людей, які працюють разом для досягнення єдиної мети та взаємодоповнюють одне одного.

*Сила команди – це кожен її учасник.
Сила кожного учасника – його команда*

Філ Джексон

Цілі створення проєктної команди:

1. Удосконалення розподілу робіт. Поєднати навички, уміння, здібності і відповідно до часу розподілити між членами їхні завдання.
2. Управління і контроль за роботою. Робота кожного зорганізується і контролюється іншими членами.
3. Вирішення проблем і прийняття рішень. Це завжди легше зробити, поєднуючи вміння, здібності, обізнаність групи людей.
4. Перевірка і затвердження рішень. Перевірити реальність рішення, яке сприймалось ззовні, або затвердити таке рішення.
5. Зв'язок та інформування з метою передачі рішень або необхідної інформації тим, хто має це знати.
6. Накопичення ідей, інформації, порад.
7. Координація і зв'язок між функціональними підрозділами.
8. Підвищення відповідальності й залученості членів команди, створення середовища, яке сприяє участі у плануванні й діяльності компанії.
9. Переговори і розв'язання конфліктів на різних рівнях управління.
10. Аналіз результатів проєкту.

Для кожного учасника проєктної команди робота в команді:

- Задовольняє соціальну потребу належати чомусь або бути частиною групи.
- Сприяє формуванню самооцінки в процесі аналізу своїх стосунків у групі.
- Дає можливість одержати підтримку для досягнення своєї певної мети (за допомогою обміну ідеями, конструктивної критики, альтернативних пропозицій тощо).
- Розподіляє ризик між членами команди. Створює «психологічний дім».

Серед основних ознак команди визначають: об'єднання людей для виконання спільної роботи, єдина мета, визнання членами команди одне одного, наявність особистої та колективної відповідальності за результат, чітко виражений лідер (рис. 8).

За психологічним означенням, команда є групою людей, а група – це завжди більше двох. Відповідно, кількість учасників команди варіюється від 3 і більше. При дослідженнях залежності між чисельністю команди та її успішністю було доведено, що чисельність членів команди впливає на її результативність. Відтак, оптимальна кількість учасників команди становить від 5 до 7 осіб, – за такого складу команда буде працювати найпродуктивніше.

*Хто хоче працювати – шукає
«засоби», хто не хоче – «причини»*

С.П. Корольов

*Тільки той, хто планує, і може
організовувати. Я хочу, щоб всі наші
співробітники вважали, що
працюють в найкращому
агентстві в світі. Відчуття
гордості творить чудеса*

*Д. Огілві, відомий американський
рекламіст*

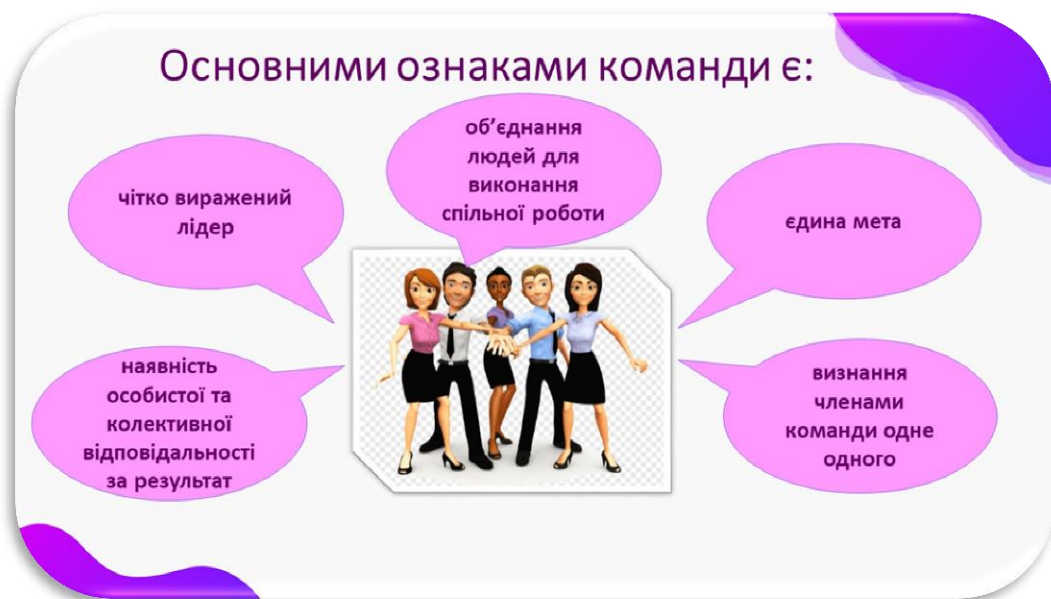


Рис. 8. Основні ознаки команди

Головне правило для того, щоб команда в будь-якій кількості була дійсно ефективною – відразу розподілити командні ролі на основі особистих здібностей та професійної компетенції кожного з учасників.

У 60-70-х роках минулого століття, Британський професор Реймонд Белбін провів дослідження роботи в командах і виділив 8 ролей, наявність яких в команді сприяє досягненню найвищих результатів. Давайте зупинимось на кожній з них:

1. Генератор ідей – дуже креативний член команди, наділений багатою фантазією, він володіє нестандартним поглядом на речі і завжди відкритий до чогось нового. Йому складно приймати рішення, адже у нього завжди є кілька варіантів розвитку подій. Він не думає про відповідальність і ресурси, натомість створює можливості.

2. Дослідник ресурсів – дуже комунікабельна людина. Основна функція в команді – це розвиток контактів і аналіз можливостей та наявних ресурсів. Проте часто він буває занадто оптимістичний в ситуаціях, коли необхідно оцінити стан речей більш реалістично, а також він може швидко втратити інтерес до роботи.

3. Координатор – виконавчий орган у команді, він керує процесом виконання завдань, а також процесом прийняття рішень, визначає загальні цілі та вміло делегує повноваження. Однак, він може потрапляти під вплив інших людей і делегувати занадто багато своїх повноважень.

4. Контролер – дуже сумлінно ставиться до своєї роботи. Він стежить за виконанням завдань і термінами, шукає помилки. Контролер схильний до надмірної тривоги та неспокою і насилу делегує свої повноваження. Може бути прискіпливим по відношенню до інших членів команди. Незважаючи на те, що ролі контролера та координатора різняться функцією делегування, все ж часто їх може поєднувати одна людина.

5. Аналітик – займається докладним аналізом і критикою всіх ідей, що надходять від членів команди. Він проникливий і здатний до стратегічного мислення. Проте він не здатний спонукати інших людей до дій, тому він видає свої рекомендації на загал, а вже координатор все розподіляє.

6. Спеціаліст – володіє рідкісними знаннями і навичками, необхідними для вирішення конкретних завдань, поставлених перед командою. Він самостійний і щирий. Основний його недолік полягає у вузькій спеціалізації, він велику увагу приділяє деталям і часто не бачить загальної картини.

7. Мотиватор – така собі душа компанії, він прицільно скеровує свою увагу на відносини між людьми, піклується за дружню атмосферу. Він завжди дипломатичний, вміє вислухати інших і заспокоїти, запобігти або згладити конфлікти. Вміє знайти потрібні слова, щоб мотивувати інших на діяльність, він наполегливий у подоланні перешкод і не втрачає самовладання у важких ситуаціях. Однак, часто нерішучий в кризових ситуаціях і легко може піддаватися впливу з боку інших членів команди.

8. Реалізатор – є організований, відповідальний і дисциплінований. Він є тією людиною, яка може втілити теоретичні ідеї в реальність. Однак для нього не властива гнучкість, він складно адаптується до змін і повільно реагує на нові можливості.

Варто зазначити, що член команди може виконувати відразу кілька ролей, тобто команда не обов'язково повинна складатися з 8 учасників. Однак, якщо проект розростається і завдань стає більше, все ж вартує розглянути ідею про збільшення штату команди, відповідно поділитися ролями.

Найміцнішою своєю якістю я вважаю вміння викликати в людей ентузіазм і розвивати те, що є найкраще в людині, за допомогою визнання його заслуг і заохочення

Чарльз Швед

Таким чином цю модель, можна використовувати під час планування і формування команди, а також підбору її членів для продуктивної роботи. Модель підказує, на що варто звертати увагу і як розвинути сильні сторони команди та кожного її члена.

Створення команди проекту – це процес підтвердження доступності людських ресурсів і набору команди, необхідної для виконання завдань за проектом. Його слід здійснювати разом із процесами декомпозиції проектних дій: розробка плану контрольних подій, перелік проектних дій тощо.

Задачею керівника проекту при формуванні команди є підбір членів команди, які забезпечували б:

- відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту;
- ефективну групову роботу по управлінню проектом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроєктної» культури;
- розгорнене внутрішньо групове спілкування і вироблення оптимальних групових розв'язань проблем, що виникають під час реалізації проекту.

Створення проєктної команди передбачає такі дії:

- Добір учасників.
- Аналіз сильних сторін команди.
- Визначення ролей в команді.
- Визначення правил роботи в команді.

Існує *TORI-модель* побудови команди проєкту:

1. T (Trust) – Довіра: взаємна щирість і відсутність побоювання.
2. O (Openness) – Відвертість: вільний потік інформації, ідей і від чуттів.
3. R (Realization) – Реалізація: самовизначення, вільний вибір ролі, можливість робити те, що ви хочете.

4. I (Interdependence) – Взаємозалежність: взаємний вплив, спільна відповідальність і лідерство.

Насправді, формування команди проєкту – це лише перший етап на шляху її становлення. Попереду чекають етапи конфліктування, нормалізації та розвитку (рис. 9), і що важливо ці етапи є циклічними і всі команди їх так чи інакше проходять.



Рис. 9. Шлях становлення проєктної команди

На етапі *формування* усі звикають одне до одного та намагаються співпрацювати. Члени команди уникають конфліктів та спірних ситуацій, що є добре на початковій стадії, але далі це уникнення провокує певний застій. Щоб перейти на іншу стадію, кожен член команди повинен зважитись вийти на зустріч конфлікту.

Етап *конфлікту* характеризується конкуренцією і розходженнями думок, як у сферах особистих відносин, так і організаційних задач. Якщо попередній етап пройшов ефективно, то це означає, що в команді є довіра, є вільна можливість висловлювати і відстоювати свою точку зору, є медіатор у конфлікті, а відтак можна прийти до спільного рішення.

Секрет успішного вибору співробітників простий – потрібно знаходити людей, які самі хочуть робити те, щоб вам хотілося від них

Ганс Сел'є

На етапі *нормалізації* стосунки між членами команди значно покращуються, обирається мета та формується план для її реалізації.

4-ий етап є етапом *розвитку*, бо команда функціонує як єдиний організм, адже вони вже сформували стратегію ефективної діяльності, взаємодіють без недоречних конфронтацій і без зовнішнього втручання.

Варто наголосити на тому, що як тільки у команді з'являється нова людина або ж хтось йде з команди, цикл починається спочатку і незалежно від того, на якому етапі команда була раніше.

Для того, щоб ваша команда дійшла до етапу розвитку, на попередніх етапах потрібно якісно організувати роботу команди і налагодити внутрішні комунікації.

Комунікація проекту – це процес, у ході якого одні учасники проекту передають іншим яку-небудь інформацію, пов'язану з досягненням цілей проекту. Учасники комунікації обмінюються інформацією, при цьому мета комунікації – домогтися від приймаючої сторони точного розуміння відправленого повідомлення. У комунікації завжди беруть участь, принаймні, дві людини – сторони комунікацій.

Наведемо лише 5 порад для ефективної комунікації проектною командою.

1. Заохочуйте членів команди, давайте зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок – одна з найпоширеніших точок дотику між членами команди, а також командами та керівниками. Детальний і конструктивний зворотний зв'язок має стати нормою – якщо ви відправляєте чиюсь роботу назад з позначкою «покращити», не чекайте бажаних результатів. Ніхто не вміє читати думки, навіть найкомунікабельніші члени вашої команди. Чітко формулюйте свою думку та переконайтеся, що вона швидше тренує вашу команду, ніж створює межі. Відкрите спілкування є запорукою успіху вашої проектною команди.

Крім того, заохочуйте двосторонню розмову, яка допоможе кожному провести самооцінку та покращити свою роботу у довгостроковій перспективі.

2. Використовуйте інструменти управління проектами. Ви можете допомогти своїй команді співпрацювати, використовуючи практичні інструменти управління проектами, які пропонують спільний простір для спільної роботи. Візуалізація завдань проекту на цифровій дошці підвищує точність роботи команди та допомагає її членам заощаджувати час на

З кожною новою людиною потрібно завжди починати з розмови в найдружелюбнішому тоні

Фредерік Тейлор

«Правило золотого банана»: метод нагородження більш важливий, ніж ступінь його сили.

Впроваджено в життя президентом американської компанії «Фоксбро», який нагородив працівника за цінну ідею особистим предметом, що першим попався йому під руку, – бананом

надсилання один одному повідомлень про те, над чим вони працюють на даний момент та які завдання виконали. Один погляд на цю дошку достатньо, щоб отримати всю інформацію.

Цифрові інструменти також допомагають зменшити кількість зустрічей. А ми всі знаємо, що наради – це найменш продуктивна діяльність, якій команда може присвятити свій дорогоцінний час. Використовуйте загальні документи та ментальні карти для мозкового штурму замість того, щоб змушувати всіх сидіти разом у кімнаті та займатися творчістю.

Моя робота полягає не в тому, щоб спрощувати людям життя. Моя робота – робити людей краще

Стів Джобс

3. *Опануйте оптимальні форми взаємодії.* Те, що вимагає 30 хвилин для запису, може зайняти 5 хвилин для пояснення під час дзвінка. Розробіть рекомендації щодо використання різних інструментів комунікації у вашій команді, щоб допомогти членам команди вирішити, який інструмент найкраще підходить для цієї роботи. Наприклад, створіть спеціальні канали в телеграмах, щоб допомогти вашій команді мати справу з меншою кількістю електронних листів.

Підступна ця річ – культура спілкування: присутність її не помітна, проте відсутність відчуваєш відразу

С. Муратов

4. *«Відкрийте двері».* Якщо ви будете тримати членів своєї команди за зачиненими дверима, ви створите атмосферу, яка просто не сприяє відкритому спілкуванню. «Відкриваючи двері» та заохочуючи відкрите планування, ви дасте всім відчуття, що вони є частиною однієї команди. Прозорість дуже важлива для створення довіри та ясності. Надихайте свою команду ставити запитання, висловлювати свої сумніви та звертатися до вас за допомогою чи порадою.

Мотивація – це робити працю радісною

Вернер Зігерт

5. *Розподіліть ролі та обов'язки.* Переконайтеся, що члени вашої команди знають, що від них вимагають – що вони повинні робити і як вони повинні це робити. Поясніть ролі та обов'язки, щоб уникнути непорозуміння та інших проблем, які виникають через розбіжність очікувань.

Ви можете зробити набагато більше, ніж просто розподілити обов'язки та сподіватися, що члени команди самі розберуться, що до чого. Наділіть кожному людину повноваженнями, щоб вона стала відповідальною за свою роботу і виконувала завдання ефективно, надихаючись внутрішньою мотивацією.

Головним критерієм ефективності команди проекту буде кінцевий результат реалізованого проекту необхідної якості, вчасно і в рамках обмежень на ресурси проекту.

2.6. Корисні поради щодо успішного подолання проєктних ризиків

Будь-який освітній проєкт тісно переплітається з невизначеністю і ризиками. Невизначеність у проєкті – це недолік або відсутність інформації, знань або розуміння можливих наслідків дій, що здійснюються, рішень або подій. Результатом наявності невизначеності є ризики.

Ризик - це не обов'язково погано.
Це загальна властивість всіх проєктів.

Проєктний ризик – це небезпека небажаних відхилень від очікуваних станів проєкту в майбутньому, із розрахунку яких і приймаються рішення в даний момент

Потрібно навчитись зводити до мінімуму ризик в проєкті шляхом або усунення обмежень (що є достатньо проблематичним), або пошуку і зниження невизначеності.

Наведемо 5 порад щодо успішного подолання проєктних ризиків.

1. Довіряйте легким рішенням.

На вибір шляху, яким ми йтимемо до мети, впливають дві установки:

- Принцип когнітивної простоти: мозок відкидає складне та охоче приймає те, що здається легким. Тому, щоб досягти мети, він перш за все шукає шлях найменшого опору.

- Соціальні стереотипи: те, що дається легко – дрібниця, а що важко – цінне. При думці, що можна працювати менш завзято, ми відчуваємо себе лінивими, боїмося відстати від інших і відчуваємо почуття провини.

Варто не боротися з інстинктом, який підказує шукати легкий шлях, а використовувати його заради власної вигоди. Замініть питання «Чому так важко?» на «Чи можна легко?».

2. Тримайте в голові кінцеву мету.

Часто ми відкладаємо справу, оскільки не маємо чіткої думки, що хочемо отримати у фіналі. Тому важливо на початку шляху визначити показник готовності завдання.

Для визначення показника готовності завдання:

- Візуалізуйте подумки результат протягом 1 хвилини;
- Складіть список «достатньо на день»;
- Навчіться зупинятись.

3. Шукайте, що можна спростити.

Складаючи план розв'язання задачі, запитайте себе, який мінімум дій необхідно виконати для завершення роботи.

Не потрібно прописувати максимум етапів, а потім спрощувати їх, – визначте, якими кроками можна пожертвувати без ризику для результату.

Без відомої частки ризику обійтись не можливо. В реальній ситуації завжди необхідна людина, яка скаже: «Ну, добре, пора! Через годину починаємо!»

Лі Якокка

Чим більше кроків для вирішення завдання, тим менше шансів, що ми його успішно закінчимо або взагалі розпочнемо. Адже підвищується ризик передумати на якомусь етапі

Наприклад, купівля в Інтернеті. Якби для онлайн-замовлення потрібно було проходити багатоступінчасту процедуру із заповненням форм на кількох сторінках, то навряд чи б ви охоче купляли в Інтернеті. У цьому прикладі вдало працює «замовлення в один клік».

4. Починайте з помилок.

Ми хочемо одразу виконати все ідеально, тому боїмося братись за проєкт. В результаті не робимо нічого, відчуваємо почуття провини, а воно не додає мотивації.

Ніколи не слід говорити: «Ви мене не зрозуміли». Краще сказати: «Я погано висловив свою думку...»

М.А. Робер

Ідіть іншим шляхом – знизьте початкову планку. Без невдалих попередніх ідей можна так і не дійти успішного вирішення завдання.

Як не боятися починати:

- Здійснюйте мікропрориви. Це має бути крихітний крок, який дасть імпульс для наступної активності.

- Не сваріть себе за маленькі неточності. Краще хваліть за досвід.

5. Знайдіть свій темп.

Принцип «йти напролом» не завжди виправдовує себе. Коли ми зі старту намагаємося блискавично вирішити завдання, ризикуємо втомитися, тоді робимо перерву, знову намагаємося компенсувати втрачений час, прискорюємося і знову вимотуємося.

Коли вождь, який заслуговує звання найкращого, завершує свою роботу, люди говорять: «Ми все зробили самі»

Лао-цзи

За роботу в стилі «прорив плюс вигоряння» доводиться дорого платити: ми перенапружуємося в робочі дні і тонемо у смутку через почуття провини у вихідні.

Щоб убезпечити себе від цього, потрібно навчитись зупинятись до того, як закінчиться запал.

2.7. Хто ще хоче скласти бюджет проєкту?

Для чого потрібен бюджет проєкту?

Він необхідний аби заздалегідь оцінити витрати та необхідні ресурси для реалізації проєкту, а також перевірити на співмірність цих ресурсів та наших цілей.

Бюджет проєкту – це постатейний список передбачуваних витрат, необхідних для виконання робіт по досягненню цілей проєкту.

Для складання бюджету освітнього проєкту, потрібно дати відповіді на такі питання:

Які витрати та персонал необхідні?

Скільки працівників – з повним і неповним робочим днем?

Які навички/досвід?

Яка зарплата працівників?

Чи потрібно платити орендну плату?

Дорожні витрати? (За що, як часто?)

Обладнання / витратні матеріали?

Витрати на навчання персоналу?

Наймані консультанти? (Що вони будуть робити?)

Бюджет варто подати у формі таблиці з постатейною розшифровкою змісту, а також відповідати обсягу запланованих робіт. Він має бути детальним, містити точну вартість того чи іншого кроку, придбаного товару тощо. В бюджеті зазначається внесок освітньої організації: кошти, надання приміщення, використання обладнання, вартість праці добровольців тощо, але все має відображатися в грошах. Крім того, вказується внесок організацій-партнерів.

Перелічимо стандартні статті бюджету:

- персонал (зарплата);
- працівники за контрактами, експерти, консультанти;
- соціальні виплати (податки та ін.);
- оренда приміщень (для офісу, для проведення заходів) і комунальні послуги;
- транспортні витрати та витрати на відрядження (вартість проїзду та добові на проживання і харчування);
- обладнання (придбання та/або оренда) і матеріали (канцтовари, витратні матеріали, папір тощо);
- зв'язок (пошта, телефон, факс, електронна пошта тощо);
- публікації (з зазначенням кількості сторінок і тиражу), виготовлення відеопродукції тощо;
- адміністративні витрати (зазвичай не більше за 5–15 % від загальної вартості проекту).

Бюджет має повністю відповідати завданням проекту та містити тільки ті статті витрат, що сприяють досягненню мети проекту.

Як інструментами для створення таблиці бюджету освітнього проекту зручно користуватись Excel або Google таблицями. Ці програми дозволяють налаштовувати формули, які автоматично обраховують оновленні залишки статей бюджету після внесення витрат у відповідний рядок.

У разі виконання освітнього проекту на умовах грантової підтримки, бюджет складається з урахуванням вимог відповідного грантодавця.

У кінці бюджету вказується загальна вартість проекту, внесок освітньої організації, зокрема ресурси з інших джерел, а у разі грантової підтримки – додатково – сума із фонду.

У поясненнях до бюджету обґрунтовується необхідність запланованих витрат за кожною із статей: опис посадових обов'язків працівників за проектом і/або їх коротку біографію (резюме) із зазначенням кваліфікації; певні ціни; хто ще надає кошти (ресурси) на проект тощо.

Список використаних джерел

1. Безпалько О. В. Соціальне проектування. навчальний посібник. Київ, 2016. 127 с.
2. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Управління проектами: навчальний посібник. Суми: Університетська книга. Суми, 2014. 272 с.
3. Волинець Д. CURLY менеджмент: як управляти проектами, не зраджуючи себе. Київ : Yakaboo Publishing, 2023. 24 с.
4. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. Менеджмент ідей та управління проектами. Міжнародний фонд соціальної адаптації. Київ, 2016. 156 с.
5. Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117 с.
6. Зуб А.Т. Управління проектами. 2015. URL: https://stud.com.ua/21327/menedzhment/upravlinnya_proektami (дата звернення: 25.07.2023).
7. Життєвий цикл освітнього проекту: науково-методичний посібник / автор-упорядник: Норкіна О. В. Черкаси: КНЗ «ЧОПОПП ЧОР», 2022. 50 с.
8. Корі Когон, Сьюзетт Блейкмор, Джеймс Вуд. Керування проектами для «неофіційних» проект-менеджерів. / Пер. з англ. М. Євсєєнко, О. Кожушко. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2018. (Серія «Нон-фікшн»). 240 с.
9. Оліфіра Л.М. Управління проектами в закладі освіти: навч. програма спецкурсу для слухачів курсів підвищення кваліфікації (кер. навч. закладів) очно-дистанційної форми навч. НАПН України; ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». Київ, 2015. 36 с.
10. Пан М. П., Кононенко В.В. Проектний аналіз : конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 95 с.
11. Рач В.А., Борзенко-Мірошніченко А.Б. Контроль і моніторинг у реалізації освітніх проектів. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2005. №2(14). С. 72-81.
12. Пометун О., Гонорська А. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу?: Порадник сучасного директора: Навч.-метод. посібник. Тернопіль: Видавництво Астон, 2006. 120 с.
13. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. /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. Київ, 2016. 118 с.
14. Управління проектами. навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
15. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л.В. Ноздріної. Київ: Центр навч. л-ри, 2010. 432 с.
16. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.
17. Project Management Institute(PMI). URL: <http://www.pmi.org/> (дата звернення: 30.07.2023).