

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РЕФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

## MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF REFORMING METHODOLOGICAL ACTIVITY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

У статті теоретично узагальнені механізми управління реформуванням методичної діяльності закладів вищої освіти як фактору зростання результативності надання якісних освітніх послуг. Основною метою реформування управління методичною діяльністю закладу вищої освіти є визначення чітких механізмів її планування, мотивації, організації, регулювання та контролю. На основі аналізу та систематизації наукових джерел висвітлені основні тенденції розвитку управління методичною діяльністю та шляхи вдосконалення організаційної системи методичної роботи. У загальному вигляді для ефективної організації методичної роботи у закладі вищої освіти має бути створена комплексна науково-методична система, що має мету та відповідні завдання, сукупність функціональних складників, які забезпечують її відкритість, прозорість, доступність, особистісно орієнтований підхід, оптимальність змісту, форм і методів. У контексті пріоритетності сучасної освітньої політики та євроінтеграційних процесів визначальними чинниками дієвості науково-методичної системи закладу вищої освіти доцільним є застосування інноваційних форм менеджменту. Завданнями статті є розкриття основних напрямів управління методичною діяльністю на засадах Agile-технології. Теоретично розробляються шляхи подолання протиріч між формалізацією методичної роботи та творчим характером праці науково-педагогічних працівників. Визначена сутність Agile-управління та його методик скрам та канбан, завдяки яким забезпечується проєктний підхід до реалізації методичної діяльності у закладі вищої освіти. Оригінальністю запропонованої структури та механізмів управління є вироблення стратегії інноваційного менеджменту для організації методичної діяльності у закладі вищої освіти, яка сприятиме мінімізації та оптимізації ресурсів, часу та підвищуватиме рівень якості освіти. Проаналізовані переваги та недоліки проєктного підходу до управління в умовах автономії закладу освіти. Визначена актуальність створення системи мотивації і стимулювання інноваційної діяльності у системі освіти, які є стратегічними напрямами державної політики в галузі освіти.

**Ключові слова:** управління закладами вищої освіти, методична діяльність, освітня

послуга, якість освіти, інноваційний менеджмент, Agile-методологія.

The article theoretically generalizes the mechanisms for managing the reformation of the methodological activity of higher education institutions as a factor for increasing the efficiency of the provision of quality educational services. The main purpose of reforming the management of the methodological activity of the institution of higher education is to define clear mechanisms for its planning, motivation, organization, regulation and control. In general, for the effective organization of methodological work in higher education institutions, a complex of scientific and methodological system should be created, which has a purpose and corresponding tasks, a set of functional components that ensure its openness, transparency, accessibility, personality-oriented approach, optimality of content, forms and methods. In the context of the priority of modern educational policy and European integration processes, the use of innovative forms of management is advisable to determine the effectiveness of the scientific and methodological system of higher education institutions. The tasks of the article are to reveal the main directions of management of methodical activity on the basis of Agile technology. The ways of overcoming the contradictions between the formalization of methodical work and the creative nature of the work of scientific and pedagogical workers are theoretically developed. The essence of Agile management and its methods of scrum and kanban, which provide a project approach to the implementation of methodological activities in higher education. The originality of the proposed structure and management mechanisms is to develop an innovation management strategy for organizing methodological activities in higher education institutions, which will help to minimize and optimize resources, time and improve the quality of education. Advantages and disadvantages of the project management approach under the conditions of autonomy of educational establishment are analysed. The urgency of creating a system of motivation and stimulation for innovative activity in the education system, which are strategic directions of state policy in the field of education.

**Key words:** management of institutions of higher education, methodical activity, educational service, quality of education, innovative management, agile methodology.

УДК 378.001+338.21

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2020-16-16>

**Соколова Е.Т.**

аспірантка кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У процесі загального реформування суспільного життя виникають передумови для стрімких змін у системі вищої освіти. З метою підвищення результативності показників діяльності закладів вищої освіти та пріоритетності зростання викладацької майстерності та загальнокультурного рівня виникає необхідність модернізувати підходи до системи управління методичною

роботою, які ґрунтуються на сучасних досягненнях науки, аналітико-організаційній системі та діагностико-інформаційній діяльності. Результати аналізу науково-педагогічної літератури дають змогу зробити висновок, що без реформування процесів організації методичної діяльності вищої освіти неможливо забезпечити зростання рейтингових показників закладів вищої освіти, які б гарантували збільшення фінансування, можливості онов-

лення матеріально-технічної бази, залучення провідних фахівців та організацію сучасного навчання майбутніх компетентнісних кадрів. Актуальність створення системи мотивації і стимулювання інноваційної діяльності у системі освіти та нівелювання ризиків залишаються одними зі стратегічних напрямів державної політики, яким буде сприяти залучення методів інноваційного менеджменту в освітньому управлінні.

З огляду на тенденційні зміни у системі управління закладами вищої освіти, слід звернути увагу на практики різноманітних галузей економічної діяльності, зокрема ІТ-сфери, які вже нині впроваджують гнучке управління, пріоритетність командного потенціалу, делегування повноважень, різноманітні колаборації, розробку короткострокових та результативних проєктів. Запровадження інноваційних форм менеджменту в процес організації методичної роботи, зокрема технології Agile, дає можливість для створення оптимальних умов самовдосконалення та самореалізації наукових та науково-педагогічних працівників, підвищення результативності у наданні якісних освітніх послуг. Управління в технології Agile виходить на новий рівень, якому притаманна прозорість процесів, ефективність управління, підвищення якісних комунікаційних показників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації методичної діяльності у закладах освіти досить широко представлене у різноманітних працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Аналіз цих робіт свідчить, що методична робота є формою організації підвищення професійності науково-педагогічних працівників (Н. Волкова, Т. Рябченко, В. Кудзоева) [1, с. 8]; фактором розвитку педагогічної творчості (С. Максимюк, Т. Берсенєва, Л. Білієнко); основою наукової організації освітнього процесу (І. Жерносек) [3, с. 1]; організацією, обміном та впровадженням науки (Ш. Амонашвілі, Г. Жерносек, Г. Гребенюк). Здебільшого методична діяльність розглядається стосовно науково-педагогічних працівників. Проблематикою модернізації неперервної освіти займалися С. Батишев, Р. Гуревич, Ю. Зінковський. Висвітлені рекомендації щодо організації та змісту науково-методичної роботи у працях Г. Данилової, Н. Дудніченко, Н. Житнік, І. Козловської, В. Семенюка [2, с. 12–17]. Таким чином, слід зазначити, що методичну діяльність розглядають у контексті механізму зростання педагогічної творчості та як чинник розвитку траєкторії освітнього потенціалу закладу вищої освіти. Сучасні вимоги до науково-методичного забезпечення освітнього процесу, інфор-

матизації суспільства змінюють пріоритети вищої освіти, оновлюють зміст, види і форми методичної діяльності. Інноваційні методи менеджменту закладів вищої освіти репрезентують у роботах Л. Даниленко, І. Осадчий, М. Поташник. Узагальнюючи науково-прикладні основи управління закладом вищої освіти, вчені визначають цей процес як цілеспрямований вплив на систему з метою її оптимального функціонування та як сукупність організаційних, методичних, кадрових заходів, що спрямовані на задовільне функціонування педагогічного процесу. Питаннями впровадження саме Agile-менеджменту займалися багато фахівців, зокрема Джефф Сазерленд, Джим Хайсмит, Кент Бек, Роман Пихлер [7].

Незважаючи на значну кількість досліджень з проблем організації методичної діяльності, залишається не врахованим та не досить розробленим питання саме управління реформуванням організації методичної діяльності у закладах вищої освіти, які мають свої особливості як суб'єкт ринкових відносин та державна установа. В Україні на тепер недостатня кількість практичних наробок у галузі проєктного підходу до ефективного управління, які б базувалися на методиці Agile.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Основною метою реформування управління методичною діяльністю закладу вищої освіти є визначення чітких механізмів її планування, мотивації, організації, регулювання та контролю. Загальними принципами, на яких ґрунтуються механізми управління методичною роботою, є компетентнісний підхід, інноваційність, прагматизм, гуманність, дотримання етичних принципів та корпоративної культури. Ефективність функціонування методичної роботи забезпечується такими чинниками, а саме: кадровим потенціалом, матеріально-технічною та ресурсною базою, формами взаємодії та організації діяльності, адекватністю системи вимог. Актуалізація інноваційності управління методичною діяльністю формує можливості зростання конкурентоспроможності закладу вищої освіти, адаптує до швидких контекстуальних змін освітнього простору. Тому доцільним, на нашу думку, є створення в системі управління закладом вищої освіти внутрішньої системи науково-методичного розвитку професіоналізму викладацького колективу як елементу побудови інноваційної структури. У загальному вигляді для ефективної організації методичної роботи у закладі вищої освіти має бути створена комплексна науково-методична система, що має мету та відповідні завдання, сукупність функціональних складни-

ків, які забезпечують її відкритість, прозорість, доступність, особистісно орієнтований підхід, оптимальність змісту, форм і методів.

**Формулювання цілей статті.** У контексті пріоритетності сучасної освітньої політики та євроінтеграційних процесів визначальними чинниками дієвості науково-методичної системи закладу вищої освіти доцільне застосування інноваційних форм менеджменту. Завданням статті є розкриття основних напрямів управління методичною діяльністю на засадах Agile-технології.

**Виклад основного матеріалу.** Agile-менеджмент (від англ. Agile – «спритний», «еластичний», «рухливий») – ітераційний метод планування та керування будь-якими процесами та проектами. Застосовуючи Agile-менеджмент у процесі управління та координації науково-методичних підсистем закладу вищої освіти слід виділяти короткі цикли розробки продукту: методичних рекомендацій, освітніх програм, індивідуальних програм розвитку, надаючи оновлення залежно від змін потреби самих викладачів та освітньої політики держави загалом [4, с. 156–162]. Інтеграційно-функціональна модель науково-методичної системи передбачає поєднання методично-діяльнісних підсистем, таких як:

- 1) науково-методичний центр закладу вищої освіти;
- 2) відділ забезпечення якості освіти та динаміки розвитку педагогічного професіоналізму викладачів;
- 3) науково-методичний супровід розвитку педагогічного професіоналізму;
- 4) індивідуалізована програма саморозвитку професіоналізму викладача.

Діяльність відповідних підсистем базується на дотриманні управлінських та організаційно-педагогічних умов, серед яких – регулювання діяльності нормативно-правовими актами, дотримання організаційних структур та регламентованості діяльності, запровадження мотиваційного складника [5, с. 120–123].

До основних завдань науково-методичного центру належить процес планування, розроблення методичного інструментарію, проведення узагальнюючо-аналітичного збору та обробки результатів методичної діяльності, створення рекомендацій для подальшої діяльності. Функціонування відділу забезпечення якості освіти здійснюється шляхом моніторингових технологій стратегічної реалізації управлінських дій для визначення стану якості науково-педагогічної діяльності. Науково-методичний супровід розвитку педагогічного професіоналізму розглядається як технологізований процес застосування особистісно оріє-

єнтованих форм і методів науково-методичної роботи. Механізмом запровадження індивідуалізованої програми саморозвитку професіоналізму є розробка діагностичних карт потреб і труднощів професійної діяльності, активне залучення викладачів до розробки цих програм без відриву від освітнього процесу.

До основних результатів діяльності закладів вищої освіти належить надання якісних освітніх послуг та підвищення професійної майстерності науково-педагогічних працівників. Одним із завдань управління закладом освіти є організація та координація результативної методичної системи, управління методичною роботою. Методичне середовище закладу вищої освіти – спеціально організована діяльність науково-педагогічних працівників для підвищення їхньої майстерності та покращення результатів якості освіти. Управління системою науково-методичної діяльності спрямоване на удосконалення форм та змісту, проектування дієвої структури. У закладі вищої освіти координаторами методичної діяльності є науково-методична рада та вчена рада, які визначають чіткі завдання, форми роботи колективу. Системоутворюючими елементами управлінського процесу методичної діяльності є створення нормативно-правового забезпечення, його оновлення відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища, підвищення якості освіти, корегування форм організації методичної діяльності, переорієнтація науково-дослідної проблематики, оновлення інформаційного забезпечення методичної діяльності, створення творчих груп та команд. Управління методичною роботою має бути системним, комплексним, безперервним, спиратись на аналіз та стан функціонування освітнього простору загалом та конкретного закладу освіти.

Відповідно до принципів Agile-методології більш ніж 60% успішного виконання проєкту залежить від організації внутрішньої комунікації команди науково-педагогічних працівників. Звертаючи увагу на публікацію «Manifesto для розробки програм Agile», що була висвітлена ще у 2001 році, знаходимо базові підходи до розвитку комунікаційних процесів. Філософія Agile розкривається через такі цінності: люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти, працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію, готовність до змін важливіша за дотримання плану [7].

Головне завдання реформування управління структурними одиницями закладу вищої освіти, які відповідають за функціонування науково-методичної системи, полягає у забезпеченні комунікаційного процесу зі зворот-

Таблиця 1

**Методи Agile-менеджменту та механізми їх застосування**

План характеристики	Скрам-метод	Канбан-метод
Сутність	SCRUM від англ. «сутичка навколо м'яча» вперше застосував Хіротака Такеучі. Є процесом спільної роботи в команді, що працює на засадах кооперації та створює циклічну, поетапну розробку нового продукту	Система розроблена Таїті Оно з метою підтримки високого рівня виробництва. Передбачає контроль виробничих ланцюгів через використання спеціальних карток, які сповіщають про необхідність переміщення матеріалів від зовнішнього середовища на доопрацювання.
Механізми управління методичною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реалізацію науково-методичної діяльності у закладі вищої делегувати невеликим проєктним командам (до 7 осіб)</li> <li>– Керівництво має здійснювати найбільш досвідчений працівник (за аналогією Scrum-майстра), який не керує окремими працівниками, а лише слідує за чітким регламентуванням виконання окремих завдань;</li> <li>– план реалізації проєктів виконує вся команда, розбиваючи його на окремі етапи-спринти, з чітким визначенням переліку завдань для кожного;</li> <li>– на кожному етапі організується взаємодія учасників процесу, контроль результатів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітке визначення переліку необхідних завдань, які потрібно виконати;</li> <li>– Розробка обліку карток виконаних завдань: тих, які в процесі, та тих, які плануються реалізувати;</li> <li>– Кожен учасник відслідковує етапи реалізації науково-методичної діяльності та вчасно виконує свої обов'язки;</li> <li>– Інформатизація процесу висвітлення інформації для прозорого та відкритого доступу для всіх зацікавлених осіб. Таким чином, методичні наробки не будуть залишатися у вигляді формальних документів, а будуть втілюватися у життя.</li> </ul>

Джерело: складено за [4; 6; 7]

ними реакціями, які б не моделювали документально ідеальний процес, а спрощували реально наявний. Важливість Agile-підходу саме в управлінні методичною діяльністю пояснюється тим, що відповідним питанням має займатися не лише відокремлений структурний підрозділ, а відповідальні структурні одиниці закладу вищої освіти у постійному зв'язку з усіма викладачами. Налаштування взаємодії всередині навчального закладу означає поліпшення працездатності. Інформаційні потоки та управлінські рішення мають бути нерозривними та цілеспрямованими, що забезпечується спілкуванням усіх працівників. З метою створення структурних підрозділів, які відповідають за науково-методичний супровід, необхідно врахувати такі принципи, як:

- загальна активність усіх учасників освітнього процесу, що передбачає залучення на всіх етапах створення, виробництва та реалізації програм, проєктів, планів розвитку;
- наявність можливості приймати спільні рішення безпосередньо у структурному підрозділі, який відповідає за науково-методичний супровід, для забезпечення переходу команди викладачів на засади самоорганізованості та самокерованості, колективні ухвалення рішень у процесі виконання освітніх проєктів;
- візуалізація вимог до освітніх проєктів: методичних рекомендацій, індивідуальних

планів, програм, де будуть задекларовані чіткі вимоги та стандарти;

- дотримання графіка виконання етапів проєкту та нівелювання часових проміжків у разі зміни вимог. Саме середовище Agile передбачає невизначеність кінцевих умов зовнішнього середовища та можливості змін вимог до кінцевого продукту, що дуже характерно у мінливих умовах освітнього простору;
- фокусування на результативності, постійне оновлення навчально-методичного забезпечення, відслідковування світових тенденцій щодо методичної діяльності та запровадження її елементів;
- постійний контроль за результатами діяльності та її якістю. На прикладі запропонованої системи організації науково-методичної діяльності цим має займатися саме відділ забезпечення якості освіти;
- спільна робота працівників науково-методичного центру та відділу з викладачами з метою прогностичної діяльності, створення індивідуалізованих траєкторій розвитку професіоналізму.

До основних методів Agile-менеджменту в управлінні методичною діяльністю слід віднести скрам та канбан. Нижче наведена характеристика цих методів та особливості використання в управлінні методичною діяльністю.

Тому головною перевагою Agile-управління є гнучкість, готовність до змін, можливість

адаптувати кінцевий продукт до динамічних умов. Проведені дослідження не вичерпують усіх аспектів вирішення функціонування методичної діяльності у закладі вищої освіти, а враховують і певні обмеження запропонованого підходу. До основних недоліків належать: мінімізація регламентованої документації, трудомісткість через постійну зміну вимог до кінцевого методичного продукту.

**Висновки і перспективи дослідження в цьому напрямі.** З метою розширення управлінських підходів до аналізу методичної діяльності закладу освіти, підвищення ефективності та результативності функціонування структурних підрозділів та загальної організації в умовах реальної автономії слід запроваджувати інноваційний потенціал сучасних форм менеджменту. Виділено складники системи науково-методичної діяльності, принципи функціонування, методи управління. На основі виділених складників розроблена модель механізмів науково-методичної діяльності на засадах Agile-менеджменту з урахуванням двох форм, а саме скрам та канбан. Оригінальністю запропонованої структури та механізмів управління є вироблення стратегії інноваційного менеджменту для організації методичної діяльності у закладі вищої освіти, яка сприятиме мінімізації та оптимізації ресурсів, часу та підвищуватиме рівень якості освіти. Слід відзначити, що ефективно управління методичною діяльністю у закладі вищої освіти – складник цілісного управлінського процесу. Можемо стверджувати, що вдосконалення форм управління відбувається в процесі організації заходів щодо вивчення результатів наукових досліджень у галузі управ-

ління та передового педагогічного досвіду для вдосконалення професійних умінь та навичок, розвитку мотивації, стимулювання самоосвітньої діяльності. Інноваційний менеджмент в управлінні методичною діяльністю дає змогу подолати протиріччя між формалізованим підходом до його здійснення та творчим характером праці науково-педагогічних працівників, врахувати кадровий склад. У перспективі досліджень планується розширення аналітичного інструментарію оцінювання зростання рейтингових показників закладу вищої освіти в умовах упровадження форм інноваційного менеджменту.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бакіров В.С. Університети у пошуках нової стратегії. *Universitates: Альманах*. 2008. Вип. 1. С. 8–11.
2. Даниленко Л.І. Експертиза інноваційних проєктів та технологія їх здійснення / Л.І. Даниленко, В.І. Довбищенко. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. Київ, 2001. Вип. 4. С. 12–17.
3. Жернова О.І. Науково-методичне забезпечення навчального процесу у вищій школі: усталені нормативи та сучасні вимоги. *Вісник Книжкової палати*. 2012. № 2. С. 1.
4. Кон М. Scrum: гибкая разработка ПО. / пер. с англ. Москва : ООО «ИД «Вильямс», 2011. 576 с.
5. Федірчик Т.Д. Науково-методичний супровід розвитку педагогічного професіоналізму молодого викладача вищої школи : практичний посібник. Чернівці : Золоті литаври, 2015. 180 с.
6. Чжу Тін. Використання принципів та підходів гнучкої методології (Agile) під час планування та реалізації навчального процесу. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 38. С. 132–138.
7. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html>.