

Сергей Весманов, Дмитрий Весманов, Гурген Акопян



ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Стремительно меняющийся рынок труда, требующий формирования новых компетенций, и обновляющиеся образовательные технологии диктуют необходимость дальнейшего развития в Российской Федерации образовательных систем всех уровней (дошкольное, начальное общее, основное общее, среднее (полное) общее образование и профессиональное образование всех ступеней). В свою очередь, их развитие невозможно без поиска и применения форм и методов управления образовательными организациями и системами образования, которые обеспечивают разработку, принятие и выполнение управленческих решений в ситуациях постоянного изменения, ограничений внешнего и внутреннего характера. К таким изменениям можно отнести:

- демографические колебания;
- развитие информационных технологий;
- диверсификацию требований государственных органов, регулирующих функционирование системы образования;
- экономические реформы в сфере образования (переход к подушевому финансированию, новые условия оплаты труда педагогов и т. п.).

В таких условиях образовательные организации уже не могут существовать в среде, где традиционно повторяются неизменные или практически неизменные процедуры. Они должны действовать в

качестве проектных, то есть создавать новые или целенаправленно изменять существующие образовательные продукты и услуги. Иными словами, успешной, современной, востребованной школой становится та, где директор может сказать, какие нововведения и целенаправленные изменения будут осуществлены в его организации в краткосрочной (учебный год) и/или среднесрочной перспективах.

Это предположение подтверждается исследованием практик проектного управления московских школ, осуществленным Лабораторией управления проектами МГПУ в 2017-2018 годах.

В рамках исследования были проведены интервью 25 экспертов – действующих директоров школ или действующих заместителей директора (прошедших аттестацию на должность руководителя образовательной организации). Эксперты отбирались по месту школы в рейтинге Департамента образования города Москвы: 8 экспертов представляли школы Топ-100, 8 экспертов – школы, занимающие место в рейтинге от 101 до 292, 9 экспертов из школ с местом в рейтинге ниже 292. Таким образом была представлена вся палитра образовательных организаций. Ответы экспертов были обработаны и сведены в облака тегов (ключевых слов). Вот, например, ответы на вопрос «Есть ли в Вашей школе планы нововведений и изменений?».

В ответах видно, что основанием принятия решения выступает не объект: анализ, исследование и т. п., а субъект — директор. Только в редких случаях и в виде исключений упоминаются опрос, конкурс или анализ конкурентов.

Подобного рода дефициты успешно восполняются программами профессиональной подготовки и повышения квалификации в области управления проектами и развития проектных компетенций работников образования, реализуемыми в Московском городском педагогическом университете.

Информация о программах публикуется на сайте университета, в социальных сетях и в профессиональных изданиях. Также Лаборатория управления проектами регулярно проводит открытые, тематические семинары и мастер-классы для административного, педагогического состава образовательных организаций и московских предпринимателей.

В 2012 году была открыта и уже шесть лет успешно работает магистерская программа «Управление проектами в образовании: технологии анализа, планирование, реализация», которая пользуется спросом среди руководителей, администраторов и педагогов образовательных организаций.

Информация о магистерских программах, новости, публикации преподавателей, фото- и видеоотчеты о реализованных образовательных событиях

размещаются на официальной странице Школы проектирования и образовательного предпринимательства университетского портала (<https://www.mgpi.ru/pmschool>). Кроме того, школа имеет свою группу в социальной сети Facebook (<https://www.facebook.com/pmschoolmgpi>).

Истории успехов выпускников, результаты научно-исследовательских, проектных работ публикуются сотрудниками школы в популярных профессиональных изданиях: «Учительской газете», журнале «Управление школой» и др. Ежегодно преподаватели школы участвуют во всех значимых образовательных конференциях и форумах, среди них «Тенденции развития образования», «Московский международный салон образования», EdCrunch и проч.

С 2014 года реализуются краткосрочные программы повышения квалификации «Управление проектами» и «Образовательное предпринимательство». Основой этих программ служит методология проектного управления, которая описана в руководстве к своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК, Project Management Body of Knowledge), объединяет их ориентированность на практическую деятельность. Все студенты и слушатели приобретают практический опыт проектной деятельности в результате создания как собственных индивидуальных, так и групповых проектов.

С 2017 года программы повышения квалификации реализуются ежемесячно на базе образовательных организаций. В каждой школе формируется группа от 15 до 30 слушателей, затем формируются 3-5 проектных команд и под руководством модератора-преподавателя эти команды разрабатывают проекты системных изменений в организации. Курс обучения завершается защитой проектов, на которой присутствуют все слушатели курса и директор школы. Все успешно защитившиеся участники программы получают удостоверения о повышении квалификации в области управления проектами в образовании.

Программа повышения квалификации «Управления проектами в образовании» размещена на сайте <https://www.dpomos.ru/upload/iblock/37b/01891.pdf>.

Вот несколько примеров проектов, созданных в рамках программ повышения квалификации.

1. *Тема проекта: «Разработка системы управления инженерно-хозяйственной деятельностью образовательной организации»*

Проблемное поле проекта включает последствия объединения и быстрого преобразования школы в крупную образовательную корпорацию, а именно: формирование новой команды, отсутствие современных подходов и технологий в управлении

организацией, разрозненность материально-технической базы, удаленность зданий друг от друга и прочее.

В одной из московских школ командой, в которую вошли заместители директора, руководители зданий, контрактный управляющий, экономист, был разработан проект, направленный на создание системы управления инфраструктурой образовательной организации. Цель проекта – повышение эффективности деятельности инженерно-хозяйственной службы (ИХС) школы в течение года. Показатели достижения цели: снижение аварийных случаев и взысканий надзорных органов.

Для достижения цели были определены направления работ, соответствующих основным этапам проекта:

- формирование идеологии управления по целям ИХС;
- разработка и тиражирование шаблонов планов и отчетов ИХС;
- изменения в системе стимулирования сотрудников ИХС;
- разработка и внедрение электронной системы управления ИХС.

Командой проекта были сформулированы ожидаемые результаты, выраженные в количественных показателях, а именно:

- экономия времени административного аппарата за счет снижения затрат на «ручное» управление деятельностью ИХС;

- экономия бюджетных средств за счет отсутствия штрафов надзорных органов и увольнений, затрат на ликвидацию последствий аварийных ситуаций.

2. Тема проекта: «Маркетинг и диверсификация платных и бесплатных дополнительных образовательных услуг»

Цель проекта – количественный и качественный рост и расширение дополнительного образования. Срок реализации – от 6 месяцев до 1 года. Измеримым показателем достижения цели здесь выступает увеличение как бюджетных, так и внебюджетных доходов образовательной организации.

Основные работы проекта по достижению цели:

- анализ спроса заказчиков образовательных услуг (родителей);

- создание образовательных продуктов и услуг, соответствующих спросу, их реклама;

- построение коммерческой и сервисной службы образовательной организации, основанной на бизнес-подходах и обеспечивающей формирование вновь создаваемых и/или изменяемых продуктов и

услуг, направленных на привлечение дополнительной аудитории.

3. Тема проекта: «Управление персоналом образовательной организации»

Цель проекта – создание единой модели сетевого взаимодействия психолого-педагогического консилиума образовательной организации в течение 6 месяцев.

Для достижения цели предложены следующие работы:

- создание базы данных диагностики нарушений и регламента (единая процедура) консилиума;
- разработка алгоритма действий педагогов с разными группами обучающихся (диагностированный и недиагностированный «проблемный» ребенок);
- организация системы плановых консультаций всех участников образовательного процесса в соответствии с их актуальными запросами по проблемам развития, обучения и воспитания.

4. Тема проекта: «Формирование имиджа школы»

Цель проекта – улучшение взаимодействия с родителями обучающихся. Достижение такой цели измеряется: повышением лояльности и включенности обучающихся и их родителей в образовательный процесс (урочную и внеурочную

деятельность), снижением уровня конфликтности между педагогами и заказчиками образовательных услуг.

В процессе проектирования был предложен комплекс работ по формированию систем обратной связи с участниками образовательного процесса, а также по продвижению образовательной организации в информационном пространстве.

5. Тема проекта: «Информационно-образовательная среда образовательного комплекса»

Цель проекта – внедрение системы дистанционного обучения, которая обеспечит выполнение образовательного стандарта основного уровня образования, а именно обеспечение доступа к качественному общему и дополнительному образованию.

Ожидаемые результаты проекта:

- создание образовательного пространства и формирования у обучающихся познавательной самостоятельности и активности;
- вовлечение обучающихся с ОВЗ в образовательный процесс;
- компенсация пропущенного материала для обучающихся в случае заболевания или невозможности присутствовать на уроке.

Инициирование, планирование, выполнение та-

ких и аналогичных проектов позволяет на практике обучать профессионалов, способных эффективно управлять как собственной деятельностью, так и деятельностью других, будь то коллеги или обучающиеся.

В 2018-2019 годах Школа планирует разрабатывать механизмы формирования проектного офиса образовательной организации. Эта работа будет включать:

- создание инструментария исследования практик управления нововведениями и изменениями в образовательной организации;

- опрос не менее 500 работников образовательных организаций Москвы (руководителей подразделений, администрации) по выявлению практик управления нововведениями и изменениями;

- организационно-управленческие механизмы управления нововведениями и изменениями в образовательной организации;

- комплекс требований к созданию и функционированию проектного офиса в образовательной организации.

Мы готовы и приглашаем к сотрудничеству всех заинтересованных лиц, занимающихся проблематикой развития образования и социальной сферы. Возможны различные форматы такого

взаимодействия — от организационной диагностики, определения направлений развития до консалтинговой поддержки всех стадий (иницирование, планирование, реализация, завершение) проектов развития образовательной организации или отдельных направлений в рамках деятельности организаций.