

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?».



Эти ответы иллюстрируют стремление руководителей к проектному управлению и использованию проектной методологии.

Еще более важным представляется тот факт, что это стремление разделяют педагоги.

Вот как выглядит облако ответов на вопрос «Кто, кроме директора, выступает с инициативами по созданию новых и/или изменению существующих продуктов и услуг?».

мнением программа год работа ужасе потребности
 бывает Пообсуждали начали включила изменить методОбъединения
 Сейчас участуем обсуждении участников партнерами
 поменять сама педагогического Административная противоречи используем
 идут часто много всегда так служба после рождается чем аргументации
 мнения интересные проект трудом добОбразования место проблем
 было Самое конкурсе школы хотят те совет предметы
 поставила всего проводим объяснить заведующие них должны школьного
 ощущают тракториям Идея класс Родители Директор
 начали даже других членов мы школа молодые
 желают ассоциации Они мы школа молодые
 методОбъединениях команды
 конкурсах мест руководители
 4500 часть изменения
 практики образования

заместитель Директора
Родители Директор
Учителя
заместители Директора

вошли физике могут директора инициативная основном человека
 более наркотиков математике воспитательной предлагают работе учителей
 мероприятий оценке воспитательной предлагаю работе учителей вуза
 Творческий заместитель Директор 3D Инициатива соревнований профильные
 Новая первое Узкие администрации кого пришли Участвовать навыки отделов
 ответственных совещаний шахмат Городские предложения объединиться
 Люди предметно счет профильность специалисты самообслуживания
 методической индивидуальным инициативами собрали садов
 дошкольники веси академический жалобами
 назревших Поступает начинаться учениками воспитателям

групп видят штурмы этим том
 Дети ранние обсудили планируем
 кафедрами выпускников
 Учебная учебно детей также
 Холм взаимодействия

выведу периода другая
 учителям
 нашего сложное родителям
 качества протяжении
 Холм этого

И хотя в структуре этих ответов директор и его команда в лице заместителей играют немаловажную роль, тем не менее наиболее упоминаемый ответ об инициаторе нововведений и изменений – это учителя.

Среди других, положительных с точки зрения проектной методологии, фактов, иллюстрирующих проектное управление в московских школах, стоит еще выделить понимание или трактовку термина «проект». Вот совокупность ответов на вопрос «Что Вы считаете проектом в школе?».

Предпрофиль материала продуманные
 горизонты новации Облечено пропаганды прочувствовано
 социума правилам детсаду пропаганды методические
 Проведен Математическая МХК ВОШ вертикаль корректировать
 будем Военно одобряя практической должен заключительного анализ
 рабочие олимпиады авторизации проектные блок себя дра преобразились
 тегради Читаем срезы большой мотивирует работа разочаровывающие промежуточный билетикам
 вместе ТОК технопарке Промежуточная Комфортная подводится призеров
 со Высшии Объединенная аттестация среда выключали в продували слабо прохождения
 ежегодно ходят городов, мечтая поправки городском Подачи проектах пишут капитального закрыть количественные
 классам Своими пространства учёбе страны современную классы сделать чистая выпускном стены
 усвоение оформим ступень изменения гимнографии создан класса Системные встроены одним году Открытый
 МОШ итоги разработки детей проекты год Капитальный задумали раза цели этом скорее
 качественно 2018 сильные смыслы место Участие Создание результаты заявку группе Урок каждому патристической
 театральных учебного особенно управления классов всего предложил проекте инженерно Мигранты
 развития телевизоры Лицей МЭШ идеи Медицинский линка некая
 переназадем ИЗО начали очень завершен городской Вышки победить
 сторон качества ФГОС здания во Учителя КЛАСС Создали школу были созданы кадр ремонтники
 расширении примера концептуальной декабре старшей мастеров БНК запланирован
 расширили призеру конку хочется тренировки начали дети быть будет ремонт Сейчас уровень иной
 Созданы первый старшую делают 10 работы 11 изменения всех науки открытия этапа
 Такие поймем открытые конкурса городских уровня соответствует Тогда 61 месяца объединений появился
 улучшено оборудование единую учителей образовательной второй мастер людей педагогические научно
 расширение ОТНИМК здание образовательных медицинских апартаментов должны которого
 планировались 100 Куратор Инновационные реалистуется быть Открытие инженерного предпринимательского
 расширение картины территориальной ориентируются работали полностью инженерного этапа
 посещения показать комплекс День здоровья медицинской Саморазвивающуюся руки химики
 Авторские МИСИ Старт ребята организовали заканчиваем
 мировоззрения повышенной конференции медицине ждем ниже результатов
 отследили сотрудничество сдавших учебном взрослым
 анкетированию творчества программной литературы
 концепция развития

Результат

Как хорошо видно на облаке, термин «проект» прочно ассоциируется с результативностью, а такая трактовка лежит в рамках научного понимания проекта как деятельности, направленной на получение результата в ограниченном промежутке времени.

Вместе с тем наше исследование продемонстрировало и дефициты проектного управления. Прежде всего, речь идет об аналитической базе принимаемых решений, процедурах их согласования и утверждения.

Ниже приведены ответы на вопрос «Как определяется необходимое количество и квалификация сотрудников, которые должны реализовать план нововведений и изменений?».

своем
 учительский чисто требует мат убираем
 оба стороны Решают выполнить
 сотрудников определяют Выбывают плана метод Объединение
 администрации работы капитану Второй входило численность
 Сама Стимулирующие привлекаемого руководствуется УВР фиксирует
 должна в группе
 в группу три потом нашей добавят кого присоединиться
 можно начинать центр времени стимулирования желающие
 Близкайшего других количества развития смотрим персонал нового присоединяться
 утвердил Зону варианту ищет может Желание учитель их ничего
 брать тогда совещаний уже квалификация проект Берем взаимодействия хочет
 сотрудника уровня школа работа всех экономии рекомендует
 качество скорого школы работе
 молодых Ориентируемся директора
 беседует инициаторов нововведений
 участвовать приглаша специалистов
 моменты команда отвечает
 мероприятия сетевого сейчас
 выходит собеседование групп мы нас
 формальному открытый даже сами нет учителя
 конечно хотят видят этих Руководитель взысканием быть
 воспитательные КПК школе были приказ Определяет участие урок решения изменениям тех
 куратор соображениями заместитель директора ЕГЭ нужны дает тематических этом должность
 занятиях выразит регионов накаленной учителей инициатива рождается создания Договорились
 литератора рабочую вращивает случай учи пусть каждого направлению простой
 исходит пожалуйста возможность квалификаций мотиваций никого понимание
 разрешить передаем нагрузку трудовой готовность
 содержательные появилась поручаются типа признаку
 кандидатом изначально способность которого
 Стараемся

заместители Директора

директор

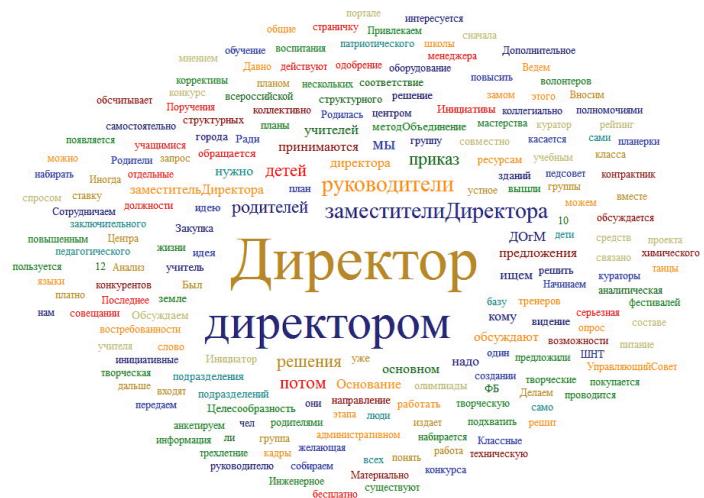
нет учителя

дисциплина
состав тем
квалификации идея вышел
людей разумной отлучали
работают инициативных принимают
специалиста хромает
время кадры набираются
проекта дефицит сметы

Как хорошо видно, ответы демонстрируют не процедуры принятия решений и его (решения) обоснованность, а только факт принятия директором решений, обоснованность которых остается «за кадром». В качестве иллюстрации приведем еще ответы на вопрос «На основании каких данных устанавливаются сроки выполнения планов, промежуточных этапов выполнения?».



Дефицит обоснованности управленческих решений, принимаемых на основе предварительной аналитической работы, прослеживается и в приведенных далее ответах на вопрос «Что является основанием для принятия решения о разработке и реализации предложенных инициатив?».



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.mgpu.ru/pmschool>). Кроме того, школа имеет свою группу в социальной сети Facebook (<https://www.facebook.com/pmschoolmgpu>).

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 PMBOK, 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 «Управление проектами в образовании» размещена на сайте <https://www.dpemos.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.