



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ:

ОТ ПРОЕКТА ДО УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ

Материалы Третьей ежегодной международной
научно-практической конференции пролонгированного действия
«Управление развитием образовательных систем»
(20–21 октября 2017 года, Москва)



| Издательский дом ДЕЛО |

Москва | 2018

УДК 37.09
ББК 74
П79

Проектный менеджмент как инструмент развития образовательных систем:
П79 от проекта до управления портфелями проектов: материалы Третьей ежегодной международной научно-практической конференции пролонгированного действия «Управление развитием образовательных систем» (20–21 октября 2017 года, Москва) / под общ. ред. М.Г. Пугачевой. — М. : Издательский дом «Дело», 2018. — 156 с.

ISBN 978-5-7749-1374-9

В сборник вошли материалы Третьей ежегодной международной научно-практической конференции пролонгированного действия «Управление развитием образовательных систем», проходившей 20–21 октября 2017 года в Москве. Основные темы статей: анализ основ проектного менеджмента; оценка результативности деятельности проектных офисов в образовании; обсуждение современных систем управления проектной деятельностью на уровне региона, муниципалитета, организации; проектное управление в контексте развития кадрового потенциала образовательных систем; математические модели в оценке эффективности проектного менеджмента; требования к деятельности сети экспериментальных площадок по внедрению проектного управления.

Для специалистов, исследующих современные проблемы образования, работников органов управления образованием, руководителей учебных заведений. Рекомендуется также для программ повышения квалификации и широкого круга научно-педагогических работников.

УДК 37.09
ББК 74

ISBN 978-5-7749-1374-9

© ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Штурбина Н. А. Предисловие 5

Раздел 1. Особенности внедрения проектного управления в образовательных системах: анализ опыта и тенденций развития

Башкатов И. П. Взгляд изнутри: Уроки внедрения проектного управления в практику деятельности образовательных систем..... 7

Савченко И. А. Организационная поддержка проектной деятельности в образовательных системах 13

Штурбина Н. А. «Болезни» становления проектного менеджмента в образовании и механизмы их лечения. Рекомендации к подготовке кадров 17

Яхонтова Е. Agile методология для проектной работы образовательных организаций 23

Башкатов И. П., Лесикова В. Ю., Штурбина Н. А. Флагманская модель развития региональной системы образования в условиях проектного управления 30

Ясвин В. А. Формирование региональных экспертных сообществ для эколого-педагогического проектирования образовательных систем 44

Защитина Е. К. Развитие экспорта образовательных услуг университета с использованием методов управления проектами 57

Машкина О. А., Сун Лэй. Эволюция взглядов китайских лидеров на проблемы воспитания студентов в формате проектного подхода 62

Клейменова Т. С. Механизмы реализации муниципальных целевых программ 73

Раздел 2. Характерные способы применения проектного управления в практике деятельности образовательных систем

Недоборенко Л. В. Опыт становления работы проектного офиса в муниципальной системе образования 76

Золотарева Т. А., Ломтева Е. В. Переход муниципальной системы образования от программно-целевого подхода на проектное управление. Опыт Яковлевского района Белгородской области 80

<i>Панина И. А.</i> Опыт реализации портфеля проектов в рамках проектного офиса, созданного в Ленинском районе Ростова-на-Дону	87
<i>Фрицко Ж. С.</i> Проектное управление развитием образовательной системы в городском округе Красноуфимска.....	93
<i>Чеканова О. Я., Ягодкина О. К.</i> Анализ эффективности внедрения управленческого проекта в муниципальной системе образования Тутаевского района	98
<i>Башкатов И. П., Таборидзе Л. В.</i> Корпоративный лифт как инструмент развития педагогического потенциала колледжа «Царицыно» в формате проектного управления	102
<i>Защитина Е. К., Бондарев М. Г.</i> Программа сопровождения проектной деятельности школьников «Пульс» как результат межведомственного взаимодействия	109
<i>Павлова С. Г.</i> Проектный менеджмент как инструмент развития инновационной образовательной системы: портфель проектов «Социальное партнерство в ДОУ»	114
<i>Халикова В. В.</i> Проект как инструмент продвижения инновационных технологий эффективной социализации детей в ДОУ и школе.....	119
<i>Константинова Е. П.</i> Использование проектного подхода в управлении Сердобской школой-интернатом	124
<i>Моисеенко О. С., Рогов Е. И.</i> Проектное управление в образовательной организации как инструмент повышения уровня социального капитала и профилактики профессиональных деформаций педагогов	129
<i>Андрюшина О. В., Склявина Е. Ю., Пинская Е. О.</i> Обучение команд как первый этап внедрения проектного управления в образовательные организации города	138
<i>Багдасарян Н. В., Ключникова М. Л.</i> Становление проектного менеджмента как технологии эффективного управления качеством образования в муниципальной системе образования Артемовского городского округа.....	142
<i>Денисюк С. Б., Пушкарская А. В.</i> Внедрение системы управления проектной деятельностью в системе образования города Невинномысска.....	145
<i>Марченко Л. М., Елизарьева И. Ю.</i> О реализации социально значимых проектов в системе образования Надымского района	149

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящий сборник вошли материалы Третьей ежегодной международной научно-практической конференции пролонгированного действия «Управление развитием образовательных систем». Конференция проходит с 2015 г. при экспертном сопровождении Министерства образования и науки РФ. Каждый год в ее организации участвуют различные ведущие вузы нашей страны — так, в 2017 г. конференция проходила при сотрудничестве с Институтом управления в экономических, экологических и социальных системах Южного федерального университета. Традиционно с докладами и сообщениями на них выступают руководители сферы образования, выпускники Президентских программ РАНХиГС, сотрудники институтов развития образования, институтов повышения квалификации, педагогические работники, ученые, эксперты в сфере управления, а также представители других сфер.

Тема конференции 2017 г. **«Проектный менеджмент как инструмент развития образовательных систем: от проекта до управления портфелями проектов»** предполагала сосредоточиться на решении следующих задач: выявить проблемы и тенденции реализации проектного менеджмента; определить особенности внедрения проектного управления в организациях; проанализировать отечественный и международный опыт использования проектного управления в организациях; сформулировать концептуальные рекомендации по внедрению и эффективной организации управления портфелями проектов; сформировать сеть экспериментальных площадок по внедрению проектного управления в образовательных системах (от регионального уровня до уровня организации общего, среднего и высшего профессионального образования).

Основными темами работы секций стали: оценка результативности деятельности проектных офисов в образовании; обсуждение современных систем проектного управления на уровне региона, муниципалитета, организации (обмен опытом); проектное управление в контексте развития кадрового потенциала образовательных систем; математические модели в оценке эффективности проектного менеджмента; обсуждение требований к деятельности сети экспериментальных площадок по внедрению проектного управления и другие.

В рамках конференции прошел круглый стол **«“Болезни” становления проектного менеджмента в образовании и механизмы их лечения»**, на котором обсуждались следующие вопросы: проблемы

структур и содержания организации проектного менеджмента, деятельности проектных офисов; механизмы минимизации негативных последствий выявленных проблемных зон; деятельность межрегиональной лаборатории сопровождения проектного менеджмента в российских образовательных системах.

В работе круглого стола приняли участие представители РАНХиГС при Президенте РФ, МГУ им М. В. Ломоносова, ЮФУ, ДГТУ, РО РИПК и ППРО. Среди экспертов были выпускники Президентской программы подготовки управленческих кадров, ученые, руководители и сотрудники образовательных систем, журналисты.

Главным итогом работы конференции стало осознание ее участниками необходимости создания сетевых форм сопровождения проектного управления в сфере образования.

Более подробное освещение результатов конференции представлено в статьях данного сборника.

Материалы статей опубликованы в авторской версии участников конференции, поэтому встречаются утверждения дискуссионного характера. В этой связи очень важно увидеть полифонию понимания и мнений по ключевым вопросам проектного управления для активизации познавательной активности в направлении точного выполнения методики разработки проектов и организации дискуссии на платформе международной проектно-экспертной лаборатории «Управление развитием образовательных систем» кафедры проектного управления РАНХиГС.

Н. А. Штурбина

Раздел 1. Особенности внедрения проектного управления в образовательных системах: анализ опыта и тенденций развития

Башкатов И. П.¹

УРОКИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРАКТИКУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ

В рамках реализации Постановления Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» с конца прошлого года подавляющее большинство министерств и ведомств перешли на проектную деятельность. Министр образования и науки Российской Федерации Ольга Васильева в своем выступлении на Форуме социальных инноваций регионов, который состоялся в июне 2017 г., также отметила, что новым вектором развития страны за последний год можно по праву считать проектное управление, которое является новой ступенью в развитии инновационной экономики. На сегодняшний день Министерством образования и науки Российской Федерации разработано шесть приоритетных проектов: «Создание современной образовательной среды для школьников», «Доступное дополнительное образование для детей», «Рабочие кадры для передовых технологий», «Вузы как центры пространства создания инноваций», «Современная цифровая образовательная среда в Российской Федерации», «Развитие экспортного потенциала российской системы образования», которые определяют стратегические направления развития образования в стране, охватывают все уровни образования и предусматривают единство подходов к развитию образовательной среды.

Таким образом, сегодня становится очевидным, что участие в проектной деятельности — это возможность привлечения средств на развитие систем образования на региональном, муниципальном уровнях вплоть до уровня отдельной образовательной организации.

¹ **Башкатов Игорь Петрович** — доктор технических наук, академик Академии профессионального образования, профессор кафедры проектного управления ИОН РАНХиГС.

Как известно, главная задача проектного управления — сконцентрировать внимание не на процессе, а на эффективном результате. Однако до того как система заработает в полную силу, предстоит непростой этап внедрения проектного управления не только в региональные и муниципальные органы управления образованием, но и непосредственно в образовательные организации. Эта задача стоит особенно остро с учетом анонсирования реформы общего образования, предусматривающей в ближайшие три года передачу школ на региональный уровень, поэтому данная тематика является неотъемлемой частью проектной деятельности в формате Президентской программы подготовки управленческих кадров.

Сегодня уже накоплен достаточно большой опыт внедрения проектного управления в практику деятельности систем образования различного уровня. Результаты обобщения этого опыта и стали предметом данной статьи. Выполнение управленческих проектов в формате Президентской программы, проведение стратегических и проектных сессий в регионах и муниципалитетах РФ позволили автору сформулировать следующие ключевые уроки внедрения проектного управления.

Урок первый. Традиционная система управления, основанная на принципе «приказ — отклик», уже не просто не работает, но и тормозит развитие системы образования, разрушая остатки всего позитивного. В этих условиях закономерно говорить о том, что заорганизованная система минимально приспособлена к развитию. Там, где преобладает авторитарный стиль управления, проекты принимают форму кампании по выполнению отдельных распоряжений руководителя, которые декларируются как проекты. Происходит активная мобилизация всех ресурсов образовательной системы в направлении выполнения распоряжений без должной проектной проработки. При этом остальные направления деятельности, зачастую не менее важные для образовательной системы, остаются без должного внимания.

В результате если целевые показатели отдельного распоряжения удастся обеспечить, то означает ли это, что сам так называемый проект (в формате распоряжения руководителя) является успешным? Ответ здесь неоднозначный. Во-первых, в проектной деятельности важнее не получить прорывной результат, а обеспечить положительную динамику изменения целевых показателей в среднесрочной или долгосрочной перспективе. В случае интенсивной мобилизации ресурсов очень велик риск усталости работников, что не способствует поддержанию интенсивности работ. Во-вторых, успеш-

ность отдельной кампании целесообразно рассматривать в контексте всех других показателей качества функционирования образовательных систем. Здесь важно обеспечить равномерность развития по каждому показателю качества. В-третьих, указания, которые получает исполнитель, не всегда принимаются им в полном объеме. В результате сложно говорить о том, насколько полно исполнитель погружается в решение поставленных задач. И как только давление на него будет ослаблено, то будет ли он продолжать работу в прежнем темпе? Вопрос остается открытым.

Урок второй. Для успешного внедрения проектного управления становится очевидным, что переход на новую систему организационного управления — объективная потребность. Такая система основана на формировании особых условий, в которых возрастает не только личная заинтересованность каждого за устойчивое социально-экономическое развитие системы, но и персональная ответственность за достижение стратегических целей развития и профессиональная активность в этом направлении. Сегодня ни один руководитель, каким бы гениальным он бы ни был, не способен в одиночку адекватно отвечать на суровые вызовы современности.

Внедрение такой системы управления возможно только тогда, когда есть политическая воля руководства образовательной организации на делегирование полномочий всем сотрудникам, доверие им в вопросах формирования стратегических направлений развития, планирование и реализация проектов по достижению стратегических целей развития.

К великому сожалению, не все руководители способны это сделать. Но там, где это делается, наблюдаются принципиальные изменения. Так, в московском колледже «Царицыно» это уже реализовано. Проведены стратегические сессии, создан и успешно функционирует координационный совет, принципиально изменились форма и содержание педагогических советов колледжа, а также многое другое. Интегральным результатом такой деятельности стал рывок в рейтинге колледжа в столичной системе образования на **345** позиций (с 430-го на 85-е место). Это прямое подтверждение формулы успеха, принятой в колледже: «Хотите занимать ведущие позиции в рейтинге, забудьте о рейтинге». Рейтинг это не самоцель, а результат кропотливого труда.

Благодаря политике, принятой руководством, колледж стал площадкой активной инновационной деятельности, успешным «полигоном» внедрения в практику перспективных управленческих тех-

нологий, что подтверждает обоснованность решения РАО по определению высших позиций колледжа в конкурсе инновационных площадок. Получаемые результаты детально проанализированы и представлены на ежегодной международной конференции РАНХиГС «Управление развитием образовательных систем».

Урок третий. Ключевым уроком внедрения проектного управления стало четкое понимание того, что только поэтапное и последовательное внедрение управленческих технологий в практику деятельности образовательных систем обеспечивает успех функционирования перспективной системы управления. Последовательность и поэтапность внедрения обеспечили реализацию ключевого принципа такого изменения — **минимальный психологический дискомфорт для работников организации.**

Действительно, внедрение проектного управления затрагивает одно из самых сложных изменений, с которыми сталкивается менеджмент организации. Это изменение культуры организации. По существу происходит переход от «культуры власти» к «культуре задачи». Здесь очень сильно воздействие риска слабо предсказуемой психологической адаптации людей к таким изменениям. В этих условиях административные способы не только не работают, но и вредны для развития организаций, что наглядно продемонстрировал первый урок. Отсюда следует важный вывод: проектное управление насаждать нельзя, его необходимо выращивать.

Урок четвертый. Проектное управление должно внедряться целостно, т.е. одновременно на всех иерархических уровнях системы образования. Это положение требует особого подхода к организации подготовки руководителей и работников различных уровней. Действительно, если отдельная организация проявила инициативу перехода на проектное управление, а руководством системы образования эта идея не принята, то вряд ли стоит ожидать существенных положительных результатов от таких инициатив. В этой связи необходима организация каскадного (матричного) одновременного обучения руководителей и работников всех уровней системы образования. Преимущества такой организации обучения определяются следующими положениями.

Во-первых, внедрение проектного управления осуществляется на единой методической основе для руководителей и работников всех уровней системы образования, позволяющей выработать общий проектный язык, общее понимание и единый стиль управления, что существенно сократит время на согласование управленческих решений по развитию.

Во-вторых, использование матричной схемы каскадного обучения позволяет организовать параллельную одновременную подготовку руководителей различных уровней. Интегрированный таким образом процесс обучения снижает нагрузку при отрыве руководителей от исполнения своих основных обязанностей; обеспечивает преемственность и согласованность управленческих решений на различных уровнях системы образования; повышает интенсивность работы экспертов-модераторов за счет рационального перераспределения учебной нагрузки между уровнями целевых групп.

В-третьих, погружение в реальную проектную деятельность по решению назревших проблем системы образования обеспечивает причастность всех руководителей и работников к развитию образовательных систем, что способствует повышению профессиональной активности, личной заинтересованности и персональной ответственности каждого за устойчивое развитие системы образования.

Урок пятый. Переход на новую систему организационного управления неминуем — это объективный факт актуального развития всей системы образования. И необходимость подготовки к такому переходу уже стала очевидной для Министерства образования и науки РФ. Важным результатом проектного управления стало разрушение стереотипов, приведу лишь ключевые из них.

«**Введение организационных изменений декларативным путем**» — невозможно на практике.

«**Невозможность что-то изменить**» — здесь главное критически относиться к происходящему и предлагать свои решения по достижению стратегических целей развития образовательной системы. Только *профессиональная активность, личная заинтересованность и персональная ответственность каждого* являются залогом успешного развития систем образования

«**Нехватка времени**» — главное — научиться им распоряжаться и сократить время на различного рода организационные согласования и разрешение конфликтов, которые неминуемы при использовании традиционной системы управления, основанной на авторитарном стиле управления. Опыт внедрения проектного управления показывает, что реально сокращается время на согласования различного рода (результаты анализа представлены на рис. 1). Причина такого изменения обусловлена тем, что работа становится плановой и строго соответствует стратегическим целям развития образовательных систем. Кроме того, цели и задачи по развитию образовательных систем разделяются каждым руководителем и работником

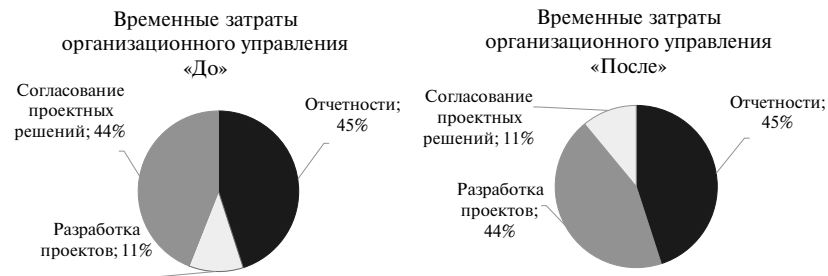


Рис. 1. Перераспределение временных затрат до и после внедрения проектного управления

образовательной системы всех уровней организации. Представленные результаты наглядно демонстрируют, что внедрение проектного управления позволяет выйти из «ловушки активности», в которую часто попадают работники организаций. Принцип действия такой ловушки прост: работник постоянно занят, но времени ни на что не хватает, работает сверхурочно, а результата нет. Проектное управление разрушает действие этого принципа, поскольку четко определяет стратегические цели и показатели качества развития образовательных систем.

Представленные уроки, основанные на изучении опыта успешных практик, позволяют определить перспективы дальнейшей деятельности. Назрела необходимость перехода к экзотическому пока предмету менеджмента — управлению знаниями.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

Динамично развивающийся современный мир требует постоянного совершенствования сферы образования. Наиболее адекватным средством целенаправленного и эффективного воздействия как на отдельные организации, так и на систему в целом, безусловно, является проектная деятельность.

Развивающий потенциал проектной деятельности вдохновляет ее участников и умножает число сторонников. Сегодня в образовательных организациях выполняются самые разные проекты — исследовательские, технические, социальные, обучающие, воспитательные, экологические, экономические, управленческие и многие другие. В их разработке и реализации участвуют ученики, педагоги, родители, управленцы разного уровня — все, кого принято называть субъектами образовательного процесса. Нередко к этой деятельности привлекаются и заинтересованные предприятия, общественные организации, спонсоры.

Между тем в большинстве случаев проекты возникают и действуют спонтанно, по воле своих инициаторов или по настоятельному требованию вышестоящих руководителей, не желающих отставать от модной тенденции. Иницилируемые проекты никак не согласуются со стратегическими целями и направлениями развития образовательных организаций, на базе которых создаются, не координируются со вспомогательными службами — кадровой, финансовой, хозяйственной и др.; разработчики проектов не владеют компетенциями, необходимыми для грамотного управления проектами.

Иными словами, существует насущная потребность в организационной поддержке проектной деятельности как на уровне отдельных образовательных организаций, так и на уровне образовательных систем.

В бизнесе, где проектное управление применяется уже достаточно давно, его административное обеспечение осуществляется путем распределения проектных ролей, создания специализированных

¹ **Савченко Игорь Анатольевич** — кандидат психологических наук, доцент кафедры проектного управления в сфере образования, директор программ Центра развития образовательных систем РАНХиГС.

структурных подразделений и коллегиальных органов¹. Воспользоваться этим опытом можно и для управления проектной деятельностью в образовании.

Основные инструменты организационной поддержки проектной деятельности — проектный комитет и проектный офис. В Методических рекомендациях по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти² приводятся следующие определения этих структур:

- проектный комитет — коллегиальный орган, принимающий управленческие решения в части долгосрочного планирования и контроля проектной деятельности, в том числе осуществляющий контроль реализации проектов, сроки достижения контрольных событий и показателей;
- проектный офис — подразделение, организующее оперативное планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления в организации.

Как следует из приведенных определений, основная административная работа приходится на долю проектных офисов. Рассмотрим их деятельность подробнее.

Эксперты по проектному управлению Джеральд И. Кендалл и Стивен К. Роллинз считают, что в идеале роль офиса управления проектами в организации можно уподобить роли диспетчера в системе управления воздушным движением³. Эта метафора «диспетчера, управляющего воздушным движением» представляется очень важной, поскольку раскрывает роль проектного офиса как помощника в управлении проектами, а не авторитарного управляющего. Диспетчер аэропорта лишь обеспечивает взлет, полет, посадку самолета, но не он управляет воздушным судном, не он отвечает за его техническое состояние, за составление расписания полетов, за обслуживание пассажиров и многое другое. Так и проектный офис не участвует в реализации проектов, не управляет конкретными

¹ Арефьев А. Офис управления проектами: типы и модель развития. https://pmi.ru/articles/files/19122006_Arefiev.pdf

² Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

³ Кендалл Д. И., Роллинз С. К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. М.: ПМСОФТ, 2004.

проектами, не отвечает за действия проектных команд. По мнению экспертов¹, он должен:

- обеспечивать безопасное, с минимальными рисками, и, по возможности, быстрое продвижение проектов в заданном направлении;
- предотвращать возможные несоответствия между проектами и начальными ресурсами;
- быть лучшим другом и советчиком для руководителей проектов и руководства организации;
- быть своеобразным рычагом в руках высших руководителей организации, помогать им в решении стратегических задач, служить помимо всего прочего сосредоточением интеллектуального капитала, необходимого для управления проектами.

Успешность работы вновь созданного проектного офиса во многом зависит как от руководства образовательной организации, так и от самого офиса.

Проектный офис работает успешно, если его деятельность поддерживают руководители всех уровней (директор, заместители, руководители структурных подразделений и служб); если всем руководителям проектов обеспечивается возможность пройти соответствующее повышение квалификации; если руководство образовательной организации одобрит приобретение качественного программного обеспечения для управления проектами и обеспечит обучение работе с этим программным обеспечением участников проектной деятельности и сотрудников проектного офиса.

Создание проектного офиса и его дальнейшая работа будут успешны, если его деятельность будет способствовать решению стратегических задач развития образовательной организации (ОО); устанавливать последовательность реализации проектов, исходя из стратегии функционирования и развития ОО; способствовать доведению до завершения максимального количества проектов без привлечения дополнительных ресурсов; если проектный офис сможет положительно влиять на показатели результативности (рейтинговые показатели) деятельности ОО. Если проектный офис будет поддерживать баланс между проектами, направленными на совершенствование внутреннего потенциала ОО, на развитие организации (кадры, инструментарий, имущество, финансы и др.), и проек-

¹ Кендалл Д. И., Роллинз С. К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. М.: ПМСОФТ, 2004.

тами, направленными на удовлетворение образовательных запросов учеников и их родителей, на обоснование и защиту необходимости финансирования ОО (текущая успеваемость, сдача ЕГЭ, олимпиады и др.). Если весь руководящий состав ОО будет видеть преимущества и выгоды от введения проектного офиса как для организации, так и для себя лично.

Обобщая сказанное, можно заключить, что в условиях расширения проектной деятельности в государственном секторе и в частности в системе образования, одним из наиболее адекватных инструментов проектного управления и обеспечения организационной поддержки проектной деятельности является проектный офис. Создание и грамотная организация его работы, учитывающая опыт бизнес-структур, опора на существующую и совершенствующуюся нормативно-правовую базу позволят обеспечить эффективную организационную поддержку проектной деятельности как в отдельных образовательных организациях, так и в системе образования в целом.

«БОЛЕЗНИ» СТАНОВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ И МЕХАНИЗМЫ ИХ ЛЕЧЕНИЯ

В современном менеджменте сформировано устойчивое понимание того, что эффективность развития любых систем напрямую определяется качеством управления. К сожалению, до недавнего времени это положение в системе образования не воспринималось должным образом, а само развитие опиралось лишь на педагогические подходы. Возможно, это стало одним из факторов снижения результативности образования. По нашему мнению, назрела необходимость смены парадигмы управления процессами развития образовательных систем. Так, на основе отзывов выпускников Президентских и иных программ РАНХиГС при Президенте РФ, можно констатировать, что с 2011 г. усиливается интерес к разработке и внедрению управленческих проектов развития образовательных организаций и систем регионального и муниципального уровней. После выхода Постановления Правительства РФ от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») многие образовательные системы регионального и муниципального уровня стали переходить на проектное управление, формировать собственные проектные офисы и кабинеты.

Анализируя опыт внедрения проектного управления, можно отметить, что данный инструмент позволяет повысить образовательные результаты через повышение эффективности управления развитием образовательных систем. Однако данные мониторинговых исследований говорят о том, что часто имеет место формальное внедрение проектного управления. При этом фактическое увеличение количества проектов без должной качественной проработки приводит к массе негативных последствий. Для выявления «болезней» современного проектного управления рассмотрим эти последствия в форме ответов на ключевые вопросы проектной деятельности.

¹ Штурбина Наталья Александровна — кандидат педагогических наук, директор Центра развития образовательных систем, руководитель Президентских программ подготовки управленческих кадров в сфере образования, зав. кафедрой проектного управления в сфере образования РАНХиГС, преподаватель факультета педагогического образования МГУ им. М. В. Ломоносова.

Является ли проектом то, что предлагается?

В национальных стандартах ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту» (введен 2015–03–01) определено, что «целью проекта является получение измеримых преимуществ и впоследствии реализация выбранных возможностей». При анализе более 3000 проектов, предложенных руководителями образовательных организаций, было выявлено, что управленцы зачастую не видят измеримую цель проекта, не могут предложить уникальный продукт или услугу. Чаще всего идет описание общеизвестных лозунговых стратегических направлений, которые далее переходят в необоснованный набор мероприятий. Многие проекты лишь демонстрируют намерение о проведении какого-либо исследования или разработки какого-либо методического продукта.

Команды, работающие над проектом, не могут определить проблемную зону и, соответственно, предложить идею по разрешению противоречия или проблемы. Наблюдается тенденция вместо актуальности и описания проблемной зоны проекта ограничиваться цитированием государственного документа.

Многие из рассмотренных муниципальных проектов представляли из себя описание результатов, которые необходимо получить, но игнорировали способы их достижения, иногда все превращалось в простое описание уже существующего собственного функционала.

Аналогично происходило и с описанием необходимых ресурсов. Часто встречалась фраза «средства на реализацию проекта имеются», хотя дальнейший анализ проектного предложения показывал, что многие трудозатраты сотрудников не были учтены. Иногда указывались расходы, которые не соотносятся с целями и задачами проектов. Анализ раздела проектов «ожидаемые результаты» показал, что часто сюда помещают все показатели, которые есть в системе и слабо увязаны с проектной идеей.

Таким образом, можно обозначить основную «болезнь» современного проектного управления — более 80% рассмотренных проектных предложений по сути нельзя назвать проектами развития образовательных систем. Экономическая эффективность в части соотношения трудозатратности и результативности очень низкая. Потрачено много времени на разработку множества мероприятий, которые будут проведены, но они не принесут ощутимых улучшений в систему образования.

Насколько адекватно используется само понятие «проект»?

Как только государственная политика определила ориентир на проектное управление, сразу пошел вал проектов. Анализ проектных

предложений 100 руководителей муниципальных систем образования и 300 руководителей образовательных организаций показал, что практически все, что относится к функциональным обязанностям руководителей и педагогических работников, стало основой для так называемых проектов. Таким образом, только усилилась негативная тенденция непонимания, что же такое настоящий проект. Сотрудники стали теперь чаще обозначать словом «проект» обычные действия, повсеместно происходит имитация проектной деятельности, а в реальности лишь 10% проектных предложений являются таковыми.

Каково существующее понимание «управление проектами»?

Следующий этап развития проектного управления может быть описан так: проект разработали, а управлять его реализацией не научились. По итогам проведения более 30 фокус-групп по теме стало очевидно, что руководители не имеют четкого представления о системе управления проектами в организации. Как только проектов становится более 5, контроль и соответственно управляемость качеством проектной деятельности снижается. Зачастую отсутствует этап «завершение проекта», а следовательно — нет четкой системы контроля над тем, насколько продуктивно внедряются проекты, какие результаты они дают и т. д.

Насколько соотносится содержание портфелей проектов со стратегией развития образовательных систем?

Важно отметить, что именно государственная политика внедрения проектного управления дала многим руководителям понимание необходимости внедрения «портфелей проектов», которые позволяют управлять ими через объединение. Согласно стандартам (ГОСТ Р ИСО 21504–2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов») «управление портфелем проектов должно состоять из комплекса взаимосвязанных организационных процессов и методов, с помощью которых организация выделяет и распределяет ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей», что на практике выполняется редко. Анализ предложенных портфелей 30 образовательных организаций разных регионов выявил две проблемы:

- 1) Название и содержание портфелей не соотносится со стратегическими направлениями (портфели проектов не помогали реализации стратегии развития системы);
- 2) Описание портфелей было слишком общим, формальным и не давало представления о том, какие же проекты необходи-

мо разрабатывать, чтобы достичь задуманных стратегических результатов.

Таким образом, такой важный инструмент проектного управления как портфель проектов, плохо понятен практикам.

Проектный офис — это что, это где, это зачем?

В управлении проектами важной составляющей является структурное построение его модели и грамотное наполнение содержанием. Опрос более 100 руководителей показал, что многие не понимают, что такое проектный офис, проектный комитет и часто путают их функционал. Не понимая сути, они неверно распределяют сотрудников по разным структурам проектного управления.

Насколько грамотно организовано делегирование полномочий при внедрении проектного управления?

И в завершение опишем еще одну «болезнь» проектного управления. Руководители на ключевые управленческие позиции стараются ставить административных работников, что негативно влияет на эффективность проектного управления, так как: во-первых, административные работники и так перегружены функционалом по обеспечению деятельности системы; во-вторых, педагоги понимают, что они опять оказываются лишь исполнителями, что не повышает их мотивацию и ответственность за конечный результат проектной деятельности. Впрочем, в данной парадигме проектного управления у сотрудников появляется возможность занять должность руководителя проекта, портфеля, офиса или комитета. Иными словами, создаются условия для снижения вероятности профессионального выгорания.

Анализ практики сопровождения внедрения проектного управления в образовательные системы нашим Центром развития образовательных систем показывает, что *лечение вышеуказанных «болезней» проектного менеджмента возможно за счет подготовки кадров*. Для повышения эффективности такой подготовки предлагаются следующие шаги:

1. Разработать структуру и содержание проектной модели управления региональной системой образования во время совместного обучения всех руководителей и команд структурных подразделений регионального министерства образования, муниципальных образовательных систем и руководителей образовательных организаций. Этим достигается внедрение проектного управления на единой методической основе для руководителей разного уровня, позволяющее выработать об-

- щий проектный язык, общее понимание и единый стиль управления, что существенно сократит время на согласование управленческих решений по развитию системы в целом.
2. Создать региональную лабораторию проектного управления. Лаборатория должна быть укомплектована специалистами, прошедшими необходимую подготовку.
3. Подготовить команды специалистов институтов развития образования, отвечающие за обучение проектному подходу управленческих кадров региональной системы образования.
4. В муниципалитетах, выбранных в качестве опорных, готовить специалистов, а также руководителей образовательных организаций для пилотного внедрения модели проектного управления.
5. Подготовить команды опорных образовательных организаций, проектных офисов и проектных комитетов для реализации проектного управления образовательными организациями и системами.

Для эффективной реализации вышеуказанных направлений следует учесть следующие, апробированные Центром развития образовательных систем РАНХиГС, рекомендации:

Необходимо перейти от индивидуального обучения руководителей к обучению управленческих команд образовательных организаций, муниципальных и региональных систем, куда должны входить и представители кадрового резерва. Такой подход позволит не только повысить эффективность самого обучения, но и обеспечит более качественное формирование кадрового резерва посредством интенсивного его вовлечения в активную проектную деятельность, личную заинтересованность и персональную ответственность за развитие самой системы образования.

Целесообразно ввести проектные формы работы в малых группах как основной инструмент развития управленческих компетенций. Итоговыми продуктами должны стать модель проектного управления и портфели с проектами развития образовательной системы.

Процесс обучения должен быть разведен во времени: на I этапе формируется содержание портфелей, а на II этапе — в рамках портфелей разрабатываются проекты.

Важно придать процесс обучения консалтинговый уклон. Для этого ввести III этап обучения, во время которого предполагается сопровождение и экспертная оценка результатов внедрения проектов.

Процесс обучения и экспертную оценку проектов и результатов их реализации целесообразно поручить успешным руководителям-практикам.

В программы обучения необходимо включить выездные стажировочные проектно-аналитические сессии, во время которых управленческая команда вводит в процесс управления организацией всех сотрудников через проектирование Стратегии развития и проектов ее реализации.

Для экспертной итоговой оценки проектов необходимо приглашать чиновников разного уровня и представителей общественности, науки, родителей, работодателей и т. д.

Во время обучения необходимо проводить экспертную оценку проектных компетенций руководителей с целью рекомендаций их будущего назначения (кадровый резерв) на тот или иной уровень управления проектами.

Необходимо создание информационного портала для управления системой подготовки и внедрением проектов и распространения опыта (информация по каждой программе в регионе, оценка ее результативности слушателями, независимая оценка разработанных проектов, экспертная оценка хода реализации проекта).

Внедрить систему конкурсных механизмов проектных моделей управления, проектов разного уровня (как разработанных, так и реализованных).

AGILE МЕТОДОЛОГИЯ ДЛЯ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В условиях динамичной трансформации российских образовательных организаций и вызовов экономики знаний возрастает количество проектов, реализуемых командами. Однако статистика фиксирует удручающее положение: от 50 до 85% усилий членов проектных команд тратятся впустую. Типичными причинами этого чаще всего оказываются смена руководства и закрытие проекта, изменения условий или ведомственной политики, а также неспособность руководства обеспечить эффективное управление проектами.

Проектное управление относится к специфическому виду управления, предполагающему выбор оптимальных методов и инструментов управления. Проект — это особый вид неповторяющейся деятельности, который характеризуется рядом признаков:

- совместная работа группы сотрудников по изменению исходного состояния какой-либо системы;
- результатом совместной деятельности, как правило, становится создание продукта или услуги с заданным уровнем качества и установленной степенью риска;
- деятельность осуществляется в условиях ограниченности временных, человеческих, финансовых и прочих ресурсов;
- цель проекта не может быть достигнута в рамках существующих процессов, требуется применение уникального подхода к достижению успеха;
- этот уникальный подход предполагает совокупность самостоятельных видов деятельности, компетентность в которых имеют разные эксперты и руководители;
- в организационной структуре нет руководителя, который имел бы одновременно компетентность и полномочия по принятию решений во всех этих видах деятельности.

Эффективность управления проектами во многом определяется успешностью выбора методологии управления ими. Современная практика опирается на совокупность хорошо зарекомендовавших себя стандартов и методологий управления проектами, например,

¹ Яхонтова Елена Сергеевна — доктор социологических наук, профессор РАНХиГС.

ISO 10006 (Guidelines to Quality in Project Management); *PMBOK Guide*; *ICBIPMA* Competence Baseline (*IPMA*); *DSDM* (Dynamic Systems Development Method); Prince 2 (Projects IN Controlled Environments) и др. Ограниченность данных методологий заключается в опоре на «водопадный» способ принятия решений по проекту, который не способен обеспечить оперативную и качественную реакцию на вызовы.

Agile методология представляет собой совокупность практик управления, интегрированных с корпоративной культурой, которые позволяют обеспечивать результативность в минимально короткие сроки, а также сокращать издержки, вызванные излишними действиями. Ключевое преимущество данной методологии заключается в скорости преобразований и обеспечении результативной работы в условиях изменения требований к ней. Согласно исследованиям, применение *Agile* на 75% повышает успешность проектов и на 25% снижает стоимость и дефекты¹. Факторами успеха данной методики являются наличие мотивированной команды с широкими полномочиями, непрерывное обучение в деле членов команды, последовательность планирования, применение методов непрерывных улучшений и эффективная коммуникация.

Agile-подход основан на трансформации сознания людей, их ценностных ориентаций и новом способе осуществления проектной работы в самоуправляемых командах. Эта методология ставит человека и дело выше традиционной бюрократической документации, иными словами, без доверия и командной работы всех заинтересованных лиц нет *Agile*.

В 2001 г. был принят *Agile* манифест как символ отказа от традиционных практик управления проектами, при которых так много лишней работы, велика доля неуспешных проектов, высоки издержки и риски. Манифест *Agile* провозглашает такие ценностные приоритеты: люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов, работающий продукт важнее документации, удовлетворенность клиента и сотрудничество с ним важнее согласования условий контракта, изменения важнее следования плану².

Скорость работы и быстрота реакции на изменения требований клиента к продукту достигаются за счет коммуникации лицом к лицу, позволяющей получать информацию непосредственно из источника. Как правило, представители клиента включены в команду и плотно работают с разработчиками продукта. Иными

¹ Version One “State of Agile Development 2008” survey2008. 9 (7). www.versionone.com

² <http://www.agilemanifesto.org>

словами, клиент всегда на связи. Важное отличие данного подхода заключается в стремлении избегать ненужной работы. Так, главное требование к документу — наличие точной информации, а не его форма, что позволяет снизить уровень бюрократизации проектной работы и повысить удовлетворенность членов проектной команды условиями работы.

При этом *Agile* обеспечивает высокое качество работы, поскольку предполагает жесткую дисциплину и персональную ответственность. Для этого культивируются уважение к срокам и критериям качества, специальные ритуалы частой поэтапной сдачи и проч. Высокое качество и эффективность также достигаются за счет фокусировки на ограниченном количестве проектов, равномерном темпе работы и на том, что реально нужно¹.

Работа команды по *Agile* методологии предполагает вовлеченность всех членов в регулярный процесс оценки результата своей деятельности, принятия решений по дальнейшему улучшению и настройке на совершенствование в следующей итерации. Это приводит к непрерывному обучению членов команды в конкретном деле; причем, чем короче итерация, тем интенсивнее проходит командное обучение. Мотивация к достижениям поддерживается посредством соответствующей организационной культуры и организации процесса на основе взаимозависимости разных работ. Материальная мотивация членов команды привязана к достижению общих целей.

Методология основана на двухуровневом планировании: высокоуровневое планирование замысла (релиза) и низкоуровневое планирование итерации. Планирование реализации замысла осуществляется, как правило, от одного до четырех месяцев и не предполагает особой детализации при описании конечного результата. Критериями оценки при планировании релиза служат срок, тема и определенный набор характеристик продукта. При планировании релиза определение требований к ожидаемому результату основывается на идентификации критически важных характеристик предполагаемого продукта, которые разрабатываются до степени, при которой можно сделать предварительную оценку «по порядку величины». Высокая степень детализации и степень проработки происходит при планировании итераций, которые характеризуются коротким временным периодом. План итерации, напротив, характеризуется коротким периодом времени и обладает высокой точностью

¹ https://docs.google.com/forms/d/1dNhCXAHXY60fCjn6E_uayyHk-AIH5mTg081EI6vKmtI/edit#responses

и степенью проработки. В этом случае критерием оценки служит объем работы. Планирование нацелено на то, чтобы в конце каждой итерации в обязательном порядке происходило повышение функциональности продукта.

Непрерывное улучшение по методологии *Agile* достигается посредством постоянного тестирования разрабатываемого продукта, которое начинается с первой итерации. Это гарантирует раннее обнаружение проблем, своевременную оценку рисков и, как следствие, повышение качества продукта.

Agile методология неразрывно связана с эффективной коммуникацией и созданием коммуникативной среды проекта. Эффективная коммуникация достигается за счет применения различных методов, таких как модерации, скрам-митинги (*scrum*), демонстрации, ретроспективы, а также использование информационных технологий, адаптированных к данной методологии.

Распространенными *Agile* практиками являются *Scrum*, «экстремальное программирование» (*XP*), функционально-ориентированная разработка (*FDD*), ЛИН и др. Наиболее популярной методикой *agile* сегодня следует считать, несомненно, *Scrum* (автор Джефф Сазерленд). Согласно данной методике в команду проекта входят от 3 до 10 членов, включая скрам-мастера (следит за ходом проекта и помогает команде бороться с трудностями) и владельца продукта (обладает видением цели и пониманием ключевых требований к конечному результату). Команда собирает в одном месте все требования к продукту и расставляет приоритеты, т. е. составляет бэклог продукта. Понимание сути предстоящей работы, расчет времени и деталей каждого этапа — это все задачи командной работы.

Далее, в соответствии с планированием итераций, закладываются спринты — короткие отрезки времени (не более двух недель), за которые команда выполняет определенный набор задач. Спринты носят регулярный характер до получения ожидаемого результата. Команда проводит ежедневные короткие встречи (примерно по 15 минут), во время которых каждый член команды отчитывается о том, что делал накануне, какие задачи будет решать в этот день и какие преграды могут ему помешать. По итогам каждого спринта команда делает обзоры и демонстрирует работоспособные части продукта. На обзоры могут быть приглашены владелец продукта, заказчики и потенциальные клиенты. По итогам каждого спринта команда также проводит ретроспективу, т. е. обсуждает проблемы и ищет решения, которые находят свое развитие в планах изменений, которые команда начинает внедрять на следующем спринте.

Таким образом, методика *Scrum* способствует росту производительности труда и качеству продуктов за счет поддержания определенного ритма в работе и отношения к ней.

Одной из методик *Agile* является экстремальное программирование (*Extreme Programming, XP*, авторы Кент Бек, Уорд Каннингем, Мартин Фаулер и др.), которое применяется при разработке программного обеспечения. Особенность данной методики в том, что при планировании работы изначально принято за факт, что планы могут измениться. Основой устойчивости метода и гарантией получения результата является игра в планирование, в ходе которой быстро собираются и оцениваются известные требования к системе, планируется их разработка в соответствии с приоритетами. При этом ключевой фигурой является заказчик, который определяет функциональность будущего продукта. Посредством игры в планирование достигается солидарность разработчика и заказчика: в случае победы побеждают все, в случае поражения все проигрывают. У разработчиков есть свобода самостоятельно решать, за какой промежуток времени они смогут решить свои задачи и как они распределят работы внутри своей команды.

Существует стереотип, согласно которому *Agile* методология применима исключительно в сфере информационных технологий, в проектах по разработке программных продуктов. Однако это не так. Широко известная ЛИН-система бережливого производства, по сути своей, также основывается на принципах *Agile*: важность командной работы и коммуникации, фокус на непрерывные улучшения, рост качества и удовлетворенность клиента. ЛИН-система представляет собой комплексный подход к устранению всех видов потерь, возникающих в процессе деятельности компании, он позволяет максимально мобилизовать внутренние резервы компании и развивать ее потенциал. Практически во всех отраслях применение «бережливого производства» позволяет повышать конкурентные преимущества. Так, более 90% финалистов конкурса *Best Plants* («Лучший завод») от портала *Industry Week's* свидетельствовали об использовании ЛИН-системы, что в период 2009–2011 гг. привело к сокращению производственного цикла на 30%, снижению брака в общем объеме выпуска на 33%, росту производительности на 24%¹. ЛИН-система борется с 8 видами потерь, а именно: перепроизводством (избыточным производством продукции); транспортировкой (избыточным перемещением сырья, продукции, мате-

¹ Межрегиональная общественная организация «Союз Бережливых», Будущее Лин // URL: <http://leanunion.ru/content/budushchee-lin>

риалов); ожиданием (приостановкой в рабочее время производственной деятельности); формированием запасов (избыточного количества сырья, материалов, полуфабрикатов); потерями при непосредственном производстве продукции (дефекты, брак); излишней обработкой, не приносящей ценности или добавляющей ненужной функциональности; потерями на лишние движения (не связанные напрямую с осуществлением производственной деятельности); потерями творческого потенциала (неэффективное использование человеческого ресурса)¹. ЛИН-система включает совокупность инструментов, среди которых ключевыми являются:

- *система 5S*— управленческая методология, разработанная для создания эффективного и организованного рабочего пространства путем поэтапной сортировки предметов и документации, их системного размещения, создания правил по поддержанию чистоты и порядка, и разработки соответствующих визуальных стандартов;
- *стандартизированная работа*— четкое и максимально визуализированное описание лучшего способа выполнения работы, включающее в себя стандартизированное время операций, последовательность действий при их выполнении и стандартный уровень запасов;
- *методология «Прорыв к потоку»*, нацеленная на выравнивание и повышение эффективности производственного потока путем организации фиксированных производственных циклов;
- *система вытягивающего производства*— подход к организации производственного потока, исключающий потери, связанные с перепроизводством и прочими негативными факторами;
- *система подачи и рассмотрения предложений*, предоставляющая персоналу возможность реализации рационализаторских предложений.

Образовательные организации также могут вполне эффективно использовать ЛИН-систему или ее отдельные элементы при условии соответствующих изменений (совершенствования) системы управления персоналом.

Несмотря на разнообразие *Agile*-практик общим является *Agile*-культура, которую, безусловно создают лидеры, а поддерживают все члены самоуправляемых команд. *Agile*-культура предполагает отказ от принципа постановки целей «водопад», или каскадирование,

на смену которому приходят принципы прозрачности, непрерывного совершенствования и высокой вовлеченности каждого члена команды в общий процесс. *Agile*-культура основана на отказе от глупой работы, халтурного отношения к своим обязанностям (работу надо делать хорошо сразу, чтобы не переделывать), уважении личного времени людей и отказе от сверхурочной работы (эффективно работают счастливые люди, живущие в гармонии), отказе от героизма и недостижимых целей. *Agile*-культура предполагает плотную и позитивную коммуникацию, постоянную обратную связь и доброжелательную атмосферу.

От руководителей образовательных организаций и менеджеров проектов в этой связи требуется выполнять роль коучей и модераторов процессов групповой динамики. Руководители должны способствовать синхронизации действий всех участников процесса не только при выполнении работы, но и в период обучения, проведения совещаний. Руководители помогают команде рефлексировать и фокусируют внимание на совершенствовании и улучшении работы, командных ритуалах для достижения положительных результатов. В этой связи руководители в большей степени должны быть экспертами в области социальной психологии и технологий управления командами, в меньшей — экспертами в предметной области и *Agile*-практик.

Итак, внедрение *Agile* методологии в проектную работу образовательных организаций предполагает ряд взаимосвязанных условий:

- комплексное обучение топов и менеджеров проектами как *Agile*-технологии, так и соответствующим стилям управления, совершенствования их мировоззрения под *Agile*-ценности;
- создание эффективной системы управления персоналом образовательных организаций, обеспечивающей цели проектов высококвалифицированными и мотивированными кадрами, которым в дальнейшем будут делегированы полномочия по принятию решений в рамках проектов;
- создание *Agile*-культуры в образовательной организации и традиций работы самоуправляемых команд;
- изменение организационной структуры с централизованной на децентрализованную; передача большего числа полномочий по принятию решений проектным командам и проектному офису.

¹ www.LeanZone.ru

Башкатов И. П., Лесикова В. Ю., Штурбина Н. А.¹

ФЛАГМАНСКАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

На сегодняшний день Министерством образования и науки Российской Федерации разработано шесть приоритетных проектов. Данные проекты определяют стратегические направления развития образования в стране, охватывают все уровни образования и предусматривают единство подходов к развитию образовательной среды.

Сегодня становится очевидным, что участие в проектной деятельности — это возможность привлечения средств в регион, муниципалитет, образовательную организацию. Так, например, за 2016–2017 гг. в рамках приоритетных проектов из федерального бюджета на развитие системы общего образования по итогам конкурсных процедур субъектам Российской Федерации были направлены субсидии в объеме 54,38 млрд руб.

Главная задача проектного управления — сконцентрировать внимание не на процессе, а на эффективном результате. Однако до того как система заработает в полную силу, предстоит непростой этап внедрения проектного управления не только в региональные и муниципальные органы управления образованием, но и непосредственно в образовательные организации. Эта задача стоит особенно остро с учетом анонсирования реформы общего образования, предусматривающей в ближайшие три года передачу школ на региональный уровень.

Решить эту задачу административным способом не представляется возможным, поэтому в проекте предлагается интегрировать мягкую матричную структуру распределения полномочий в существующую жесткую линейно-функциональную. Использование матричной структуры позволит безболезненно для субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, общеобразователь-

¹ Башкатов Игорь Петрович — доктор технических наук, академик Академии профессионального образования, профессор кафедры проектного управления ИОН РАНХиГС; Лесикова Вероника Юрьевна — заместитель министра образования Республика Коми; Штурбина Наталья Александровна — кандидат педагогических наук, директор Центра развития образовательных систем, руководитель Президентских программ подготовки управленческих кадров в сфере образования, зав. кафедрой проектного управления в сфере образования РАНХиГС, преподаватель факультета педагогического образования МГУ им М. В. Ломоносова.

ных организаций продолжить решение задач сферы общего образования после вывода школ из ведения муниципалитетов и передачи их на государственный уровень.

Анализ ситуации и желаемые результаты

Для того чтобы получить эффективный результат развития социальной сферы и системы образования в частности в Российской Федерации принято принципиальное решение в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» о переводе всей социальной сферы на проектное управление.

Результаты проведенного в 2016 г. Министерством экономического развития опроса показали, что система проектного управления на региональном уровне несовершенна: не распространены организационные структуры проектного управления; обучение и мотивация сотрудников находятся на очень низком уровне; проектное управление не используется как инструмент достижения стратегических целей; отсутствует специализированное программное обеспечение для сопровождения проектной деятельности (рис. 1).

Среди основных причин нежелания государственных структур прибегать к проектной деятельности эксперты выделяют отсутствие необходимых навыков у менеджеров и непонимание преимуществ проектной методологии, а также устоявшуюся практику функционального, вертикального взаимодействия внутри ведомств и боязнь потерять контроль при горизонтальном подходе проектного управления.

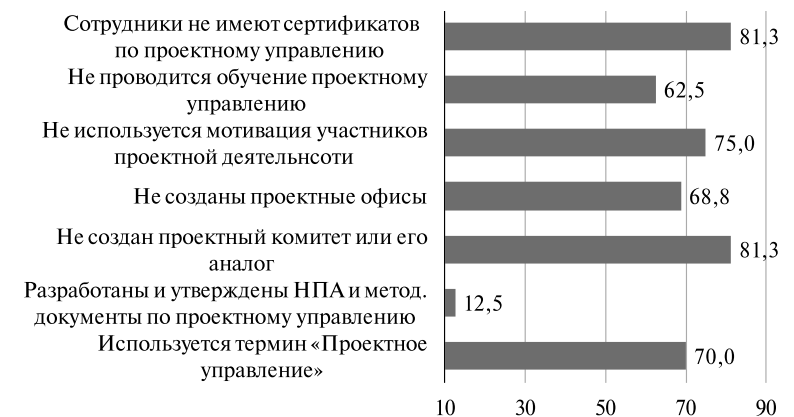


Рис. 1. Результаты опроса

Одним из примеров, подтверждающих данные выводы, является анализ итогов по созданию сети школ, реализующих инновационные программы за 2016–2017 гг.

За два года бюджет данного проекта составил 235 244,8 тыс. руб. Выделение средств федерального бюджета осуществлялось в виде грантов общеобразовательным организациям по итогам конкурса проектов в следующих направлениях: «Система управления качеством образования», «Сельская школа», «Инновации в школьном технологическом образовании», «Современная школьная библиотека: формирование инфраструктуры чтения» и др.

В указанном конкурсе в 2017 г. приняли участие 368 организаций, из них были поддержаны лишь 69 школ из 24 субъектов Российской Федерации. Остальные общеобразовательные организации либо не делали заявку на участие в конкурсных процедурах, либо не справились с задачей подготовки конкретного проекта, направленного на развитие своей школы.

Возникает противоречие: с одной стороны существует высокий потенциал для развития системы образования через приоритетные проекты, а с другой — несовершенство организации проектного управления на региональном и муниципальном уровнях, не позволяющее полноценно использовать имеющийся потенциал. Исходя из этого, необходимо решить следующую проблему: как совершенствовать систему проектного управления в региональных и муниципальных образовательных системах в условиях передачи школ на государственное управление.

В этой связи в рамках Президентской программы в декабре 2017 г. разработан проект «Совершенствование проектного управления образовательными системами в условиях передачи школ на региональный уровень». Его целью является создание условий и обеспечение возможностей для использования существующего потенциала приоритетных проектов через совершенствование проектного управления. Для ее достижения необходимо решить следующие задачи: сформировать архитектуру проектного управления в системе образования; организовать каскадную подготовку проектных команд; выстроить систему поддержки и сопровождения проектного управления. При этом задача организации каскадной подготовки проектных команд является центральной во всем проекте.

Для решения **первой задачи** — формирование архитектуры проектного управления — предлагается создать условия для того, чтобы проектное управление заработало на уровне региональных и муниципальных органов управления образованием, а также образова-

тельных организаций через интеграцию в систему образования инфраструктуры проектного управления, обеспечение обучения и сопровождение специалистов, создание системы мотивации ее участников.

Задача формирования архитектуры проектного управления решается за счет изменения существующей линейно-функциональной системы управления, основанной на принципе «приказ — отклик», в новую, основанную на принципах проектного управления. В основе этой системы — формирование особых условий, в которых возрастает:

- личная заинтересованность каждого руководителя/специалиста за устойчивое развитие системы образования;
- персональная ответственность руководителей и исполнителей проектов за достижение целей развития системы образования;
- профессиональная активность каждого работника образовательной организации в реализации проектной деятельности.

Действующие в большинстве регионов проектные офисы эту задачу сегодня не решают, поскольку включение людей в их работу связано со многими психологическими сложностями для образовательных организаций, в частности с тем, что люди не привыкли работать в проектных командах. Необходим переход от «культуры власти» к «культуре задач» с минимальным психологическим дискомфортом для работников, когда каждый может предлагать то, что он может сделать для того, чтобы развитие системы образования стало устойчивым.

Архитектуру проектного управления, представленную на рис. 2, предлагается сформировать с учетом требований постановления Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

На уровне региона создается ведомственный координационный совет. В его состав войдут заместитель главы региона, курирующий вопросы образования, руководитель и представители регионального органа исполнительной власти в сфере образования, представители муниципальных образований, общественных организаций, руководители образовательных организаций (активные участники программ/проектов/мероприятий в сфере образования), сотрудники регионального проектного офиса — всего не более 17 человек.



Рис. 2. Структура проектного управления

Ведомственный координационный совет — совещательный орган, задачами которого являются координация, планирование и контроль в сфере управления проектной деятельностью, а также принятие ключевых управленческих решений по поступающим предложениям по ведомственным проектам, планируемым к реализации и реализуемым в регионе.

Из числа членов ведомственного координационного совета назначаются кураторы проектов.

Основными функциями, которые возлагаются на ведомственный координационный совет, являются:

- рассмотрение предлагаемых решений по созданию и внедрению системы управления проектами;
- осуществление общего контроля внедрения проектного управления;
- принятие решений о финансировании проектов за счет средств регионального бюджета;

- организация с участием заинтересованных органов государственной власти, местного самоуправления, общественных организаций проведения оценок и иных контрольных мероприятий в отношении итогов реализации проектов;
- определение стратегических направлений развития образования в регионе в соответствии с приоритетными проектами;
- инициация изменения законодательства и иных нормативно-правовых актов;
- осуществление иных функций.

Решения ведомственного координационного совета обязательны для ведомственного и муниципальных проектных офисов. Ведомственный координационный совет собирается не реже одного раза в квартал.

На уровне региона по решению регионального органа исполнительной власти в сфере образования создается ведомственный проектный офис — постоянно действующий орган управления проектной деятельностью. В его состав входят специалисты по планированию и контролю, организационным вопросам, проектному управлению.

Ведомственный проектный офис:

- обеспечивает жизнеспособность и целостность принимаемых решений по разработке и внедрению системы управления проектами;
- организует выбор, внедрение и поддержку информационной системы управления проектами;
- направляет в ведомственный координационный совет проекты (портфели проектов) для принятия решения о финансировании;
- формирует реестр проектов;
- осуществляет координацию участников процесса в регионе.

Специалисты ведомственного проектного офиса:

- помогают оформить, уточнить, согласовать и утвердить паспорта и планы проектов, поддерживают их в актуальном состоянии совместно с руководителями проектов и проектными командами,
- обеспечивают поддержку ведомственного координационного совета: информируют кураторов проектов и членов совета

- о статусе проектов, разработанных паспортах и календарных планах проектов, ходе реализации проектов,
- проводят для проектных команд разъяснения по положениям регламента управления проектами.

Ведомственный проектный офис выступает в качестве основной организационной структуры, поддерживающей процессы управления проектами и обеспечивающей работоспособность решений в рамках системы управления проектами.

Важно выделить специалистов, целенаправленно занимающихся поддержанием проектной деятельности, поэтому предлагается сформировать ведомственный проектный офис в структуре Регионального института развития образования (РИРО). На базе РИРО создается также Лаборатория проектного управления, основными функциями которой являются:

- сопровождение процессов управления проектами;
- обеспечение управления компетенциями участников проектной деятельности организаций, реализующих региональные проекты в сфере образования, организация обучения специалистов проектным подходам, формирование плана обучения проектной методологии и организация его реализации;
- оказание консультационно-методической помощи организациям, реализующим муниципальные и локальные проекты;
- осуществление методологического обеспечения деятельности рабочих групп проектов, сбор и внедрение лучших практик;
- ведение интернет-портала по проектному управлению в регионе.

Лаборатория поможет образовательным учреждениям быстрее включиться в проектное управление, объединит РИРО, органы управления образованием, ведущих специалистов вузов, активных педагогических работников, родителей, а также и сами образовательные организации. Таким образом, для функционирования ведомственного проектного офиса и Лаборатории проектного управления используется материально-техническая база (сервер, компьютерное оборудование, аудитории) и кадровый потенциал РИРО.

На уровне муниципалитетов создаются муниципальные проектные офисы в структуре существующих органов управления образованием. В их состав входят представители управлений образованием, руководители образовательных организаций и другие заинтересованные лица (активные участники программ/проек-

тов/мероприятий в сфере образования). Сопровождение процессов управления проектами, управление мотивацией, компетенциями участников проектной деятельности организаций, реализующих муниципальные и локальные проекты, осуществляется муниципальным органом управления образованием.

Методическое, консультационное сопровождение муниципальных проектных офисов, обучение в сфере проектного управления специалистов муниципального уровня и уровня образовательных организаций осуществляются Лабораторией проектного управления. В архитектуру проектного управления встраивается также институт руководителей портфелей проектов (это директора или заместители директоров опорных школ).

Школа сможет получить статус опорной по итогам участия в конкурсе, проводимом Ведомственным проектным офисом. К конкурсу допускаются школы, которые предложат к реализации проекты и продемонстрируют лучшие практики в выбранных стратегических направлениях. Это позволит выявить потенциал образовательных организаций и, собственно, определить опорные школы для каждого направления развития. Опорные школы станут не только ресурсными центрами для образовательных организаций территории, но и сформируют территориальные точки развития проектной деятельности.

Стимулами для участия образовательных организаций в конкурсе проектов, являются:

- выделение грантов на реализацию заявленного проекта из средств бюджета конкурса (формируется за счет средств регионального и местного бюджетов);
- учет результатов конкурса при аттестации руководителей образовательных организаций;
- повышение рейтинга образовательной организации;
- учет результатов конкурса при определении размеров стимулирующих выплат руководителю образовательной организации.

Новая структура проектного управления обеспечивает баланс мероприятий и показателей программ развития организаций различного уровня, что отражено на рис. 3.

При решении **второй задачи** — организация каскадной подготовки проектных команд — осуществляется обучение руководителей и представителей проектных команд. Обучение проводится на базе РИРО с привлечением экспертов с опытом проектного управления.

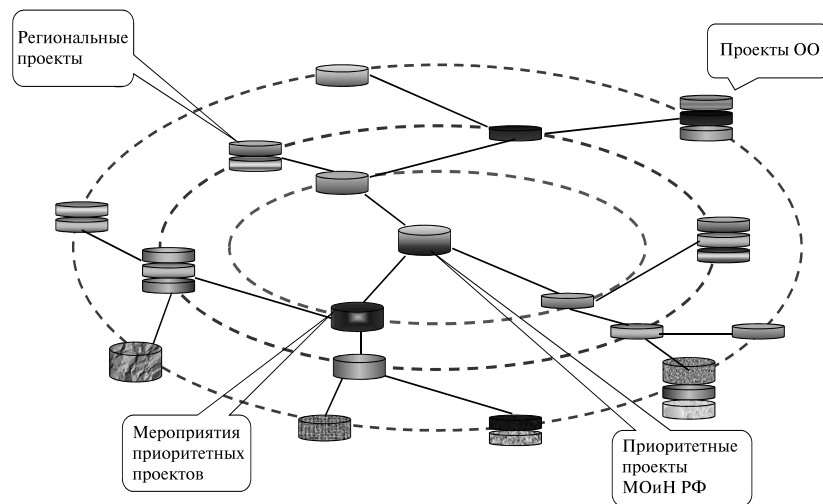


Рис. 3. Схема взаимодействия

Это могут быть специалисты региональных организаций высшего образования или специалисты федерального уровня, например РАНХиГС.

На первом этапе обучаются руководители, заместители руководителя, руководители ключевых структурных подразделений органа управления образованием регионального уровня, представители ведомственного проектного офиса, а также руководители муниципальных управлений образованием, которые изъявляют желание стать пилотными муниципалитетами для развития системы проектного управления в образовании (2–3 представителя), и руководители школ (2–3 представителя), претендующих стать опорными площадками.

Обучение проводится в течение трех дней. Первый день — форсайт-сессия, на которой будут даны основы проектного управления. Присутствие руководителей высшего звена на форсайт-сессии обязательно. Второй и третий дни обучения (экспертно-проектная сессия) — для непосредственных участников проектной работы. Результатом первого этапа обучения является разработанная стратегия развития образования региона в формате портфелей проектов регионального уровня в рамках каждого направления стратегии. К концу экспертно-проектной сессии к ее участникам вновь подключаются руководители высшего звена, которым будут представлены итоги командной работы.

Параллельно первому этапу проходит обучение руководителей структурных подразделений органа управления образованием регионального уровня. Задача — погрузить их в процессы проектного управления и разработать портфели проектов и конкретные проекты по курируемым направлениям деятельности. После обучения руководители департаментов станут экспертами — участниками этапов обучения муниципального уровня.

На втором этапе обучение проходят руководители и специалисты органов управления образованием муниципального уровня, руководители и специалисты опорных школ, определенных по итогам конкурсного отбора. Результатом второго этапа обучения станет разработка портфеля проектов муниципального уровня и конкретных проектов в рамках каждого портфеля. Механизмы обучения аналогичны первому этапу — форсайт-сессия и экспертно-проектная сессия. Обучение также проводится на базе РИРО с привлечением экспертов с опытом проектного управления, а также специалистов Лаборатории проектного управления и руководителей ключевых структурных подразделений органа управления образованием регионального уровня.

На третьем этапе обучаются руководители муниципального уровня, директора школ, заместители руководителей, педагоги. Обучение проводится на базе пилотных муниципальных образований и опорных школ и осуществляется специалистами Лаборатории проектного управления с привлечением экспертов из пилотных муниципальных образований и опорных школ.

Результатом третьего этапа обучения является формирование портфеля проектов муниципального уровня (по муниципалитетам, не вошедшим во второй этап обучения), конкретных проектов в рамках каждого портфеля, а также разработка проектов уровня образовательных организаций.

В процессе работы методическое и консультационное сопровождение участников проектной деятельности обеспечивает Лаборатория проектного управления.

При решении **третьей задачи** формируется система поддержки и сопровождения проектного управления: создается, вводится в эксплуатацию и обеспечивается сопровождение специализированного интернет-портала — лаборатории развития проектного управления и информационной системы управления проектами; проводится конкурс проектов среди муниципальных образований, среди образовательных организаций с материальным и нематериальным поощрением по итогам; применяется система мотивации

участников проектной деятельности с привязкой к эффективной реализации проектов.

Одной из ключевых задач Лаборатории проектного управления является создание и актуализация портала, который обеспечит широкий и качественный доступ всем специалистам системы образования региона к ресурсам в сфере проектного управления.

В открытом доступе находятся следующие разделы портала:

- Новости;
- Открытые курсы по проектному управлению;
- Проекты, в том числе с вкладкой «Успешные проекты»;
- Рейтинги муниципальных образований и образовательных организаций по итогам проектной деятельности;
- Интерактивная карта проектной деятельности;
- Документы по вопросам проектного управления;
- Конкурсы;
- Форум;
- Вопросы экспертам.

При помощи вкладки «Открытые курсы по проектному управлению» организуются видеокурсы от ведущих экспертов в области проектного управления, а также размещаются материалы для чтения, тесты, темы для письменных работ (эссе). Возможность задать интересующие вопросы и получить быстрый ответ, получить консультации в онлайн-режиме появится у заинтересованных лиц на вкладке «Вопросы экспертам». Информация о проведении конкурсов размещается на вкладке «Конкурсы». Информация об успешно реализованных проектах размещается на вкладке «Проекты». Здесь можно посмотреть паспорта проектов, информацию о сроках их проведения, о результатах реализации проекта. Возможность обмениваться быстрыми сообщениями по интересующим вопросам позволяет вкладка «Форум». Во вкладке «Документы» размещается вся нормативно-правовая база по проектной деятельности, принятая на федеральном и региональном уровнях.

При помощи вкладки «Интерактивная карта проектной деятельности» можно проследить активность муниципалитетов, образовательных организаций в проектной деятельности. Раздел с ограниченным доступом включает информационную систему управления проектами (ИСУП). ИСУП осуществляет информационную и техническую поддержку проектного управления, в том числе систему мониторинга хода выполнения проектов. Это веб-приложение,

не требующее установки дополнительного программного обеспечения и выполняющее следующие функции для проектов, портфелей и программ: ведение реестра (базы); календарное планирование; бюджетирование; мониторинг реализации проектов на региональном и муниципальном уровнях; распределение полномочий и ответственности команды; внесение изменений в содержание; система оповещений о наступающих и наступивших событиях по проектам; документооборот; автоматизированная аналитическая отчетность.

Ежегодно проводится конкурс на лучший проект с целью развития проектной деятельности по приоритетным направлениям развития системы образования. Основными задачами конкурса являются: активизация проектной деятельности в образовательных системах и повышение эффективности и результативности проектной деятельности. В конкурсе участвуют региональные, муниципальные и локальные проекты. По итогам конкурса определяются победители по трем номинациям: «Лучший региональный проект», «Лучший муниципальный проект», «Лучший проект образовательной организации». Информационное сопровождение конкурса обеспечивается Лабораторией проектного управления во вкладке «Конкурсы».

В рамках управления мотивацией участников проектов используются как материальные, так и нематериальные механизмы (см. табл. 1).

Таблица 1. Виды стимулирования участников

Категория получателей	Инструменты материального стимулирования	Инструменты нематериального стимулирования
Государственные служащие регионального органа управления в сфере образования	✓	✓
Муниципальные служащие управлений образованием	✓	✓
Руководители образовательных организаций, педагогические работники	✓	✓
Родители, представители общест-венности		✓

Материальное стимулирование государственных служащих регионального органа управления в сфере образования осуществляется за счет средств регионального бюджета; муниципальных слу-

жащих, руководителей и педагогических работников образовательных организаций — из муниципальных бюджетов. Для этого региональные органы управления в сфере образования и органы местного самоуправления принимают правовые акты, регулирующие порядок назначения и выплаты поощрения специалистам, участвующим в проектной деятельности.

К инструментам нематериального стимулирования относятся:

- 1) награждения и признания, которые позволяют отметить наиболее значительные заслуги по достижению целей организации и мотивируют как отличившегося сотрудника, так и других членов организации: объявление благодарности; активное продвижение удачных проектов в СМИ; приглашение наиболее успешных сотрудников на встречу с руководством региона; присвоение очередного классного чина государственной/муниципальной гражданской службы до истечения установленного срока; поощрение наградами и почетными званиями;
- 2) инструменты коммуникации служат для повышения уровня вовлеченности сотрудников, обеспечивая понимание целей и задач организации: размещение материалов о важности проекта в помещениях организации, во внутренней электронной сети; объяснение сотрудникам важности их конкретных усилий по достижению общих целей;
- 3) инструменты развития: возможность внеочередного повышения квалификации; составление индивидуального плана тренингов и/или повышения квалификации; организация тренингов по командообразованию для наиболее успешных отделов и департаментов.
- 4) присвоение рангов в области проектного управления.

Ранги присваиваются персонально участникам проектов, последовательно после каждого успешно завершенного проекта и в зависимости от уровня профессионального развития сотрудников в области проектного управления по результатам оценки. Руководителям проектов присваивается ранг в области проектного управления «проектный менеджер» 1, 2, 3 или 4-го класса. Членам рабочих групп проектов присваивается ранг в области проектного управления «проектный специалист» 1, 2, 3 или 4-го класса.

Для успешной реализации проекта необходимо в равной степени выполнение всех трех поставленных задач, так как они взаимодействуют друг друга.

Таким образом, совершенствование проектного управления увеличит эффективность использования ресурсов и эффективность взаимодействия органов власти для решения задач развития образования; повысит прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений, что в конечном итоге приведет к повышению образовательных результатов в регионе.

Ясвин В. А.¹

ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ЭКСПЕРТНЫХ СООБЩЕСТВ ДЛЯ ЭКОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ

Эколого-педагогическое проектирование

Слово «проектирование» происходит от латинского *projectus*, означающего «вытягивание», «вытянутое положение». Как подчеркивает В. В. Давыдов: «Характерной особенностью проектирования является не изучение того, что уже существует, а создание новых продуктов и одновременно познание того, что лишь может возникнуть»².

Проектирование в области педагогики и образования относится к социальной сфере, а его продукт — к разряду гуманитарных проектов³. В. И. Слободчиков выделяет *психолого-педагогическое проектирование* образовательных процессов и *социально-педагогическое проектирование* образовательных институтов и образовательных сред, в которых реализуются соответствующие образовательные процессы⁴. И. А. Колесникова добавляет к этому *образовательное проектирование*, ориентированное на проектирование качества образования и инновационные изменения образовательных систем и институтов⁵. В свое время Г. П. Щедровицкий рассматривал две стратегии педагогического проектирования: *адаптацию* к условиям социальной среды и *усовершенствование, или преобразование*, среды в соответствии со своими ценностями, целями, убеждениями⁶.

Важность экологического (средового) содержания педагогического проектирования подчеркивают К. В. Дрозд и И. В. Плаксина:

¹ Ясвин Витольд Альбертович — доктор психологических наук, профессор департамента психологии Института педагогики и психологии образования Московского городского педагогического университета.

² Давыдов В. В. Теория развивающего обучения. М.: ИНТОР, 1996. С. 506.

³ Жиркова Ж. С. Основы педагогического проектирования. М.: Академия естествознания, 2014.

⁴ Слободчиков В. И. Новое образование — путь к новому обществу // Школьные технологии. 1997. № 3. С. 3–6.

⁵ Колесникова И. А. Педагогическое проектирование: учебное пособие для высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2005.

⁶ Щедровицкий Г. П. Педагогика и логика. М.: КАСТАЛЬ, 1993.

«Средовая отнесенность, знаково-образная принадлежность к определенной среде формируют экологическую составляющую проектной культуры. Отсутствие данной составляющей иногда обрекает на неудачу самые привлекательные на первый взгляд проекты»¹. Этими авторами, в частности, фиксируются «физическое пространство проекта», «социальное пространство проекта» и «парадигмальное пространство проекта», что соответствует «пространственно-предметному», «социальному» и «организационно-технологическому» компонентам образовательной среды, выделяемым в рамках эколого-личностного подхода.

Согласно А. М. Моисееву, в качестве этапов педагогического проектирования можно назвать следующие²:

1. *Подготовка к проектированию*, включающая предварительную оценку проблем и противоречий; определение предметов анализа; разработку концепции проектирования, установление целей и различных условий проектирования; формирование проектной группы и т. п.
2. *Предпроектный анализ*, включающий анализ организации образовательной системы школы и ее элементов; стратегических направлений ее развития; соответствия социальному заказу; оценку состояния и потенциальных возможностей системы и т. п.
3. *Выработка проектных решений, разработка программы действий по их выполнению*, которые включают оценку альтернатив; критический анализ; принятие и формулирование решений; обсуждение, определение программы действий и т. п.
4. *Системные изменения и включение выработанных решений в проект* предполагают определение средств изменения проектируемого объекта; моделирование изменений; разработку механизмов изменения; проверку предлагаемых средств на модели.
5. *Маркетизация результатов проектирования* — обобщение результатов проектирования; разработка комплекса методик для исполнителей проекта, анализ эффективности его реализации.

¹ Дрозд К. В., Плаксина И. В. Проектирование образовательной среды школы как педагогическая инновация: научно-методическое сопровождение: учеб.-метод. пособие. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2017. С. 53.

² Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно быть. М.: Сентябрь, 2001.

Предлагаемый нами алгоритм эколого-педагогического проектирования¹ соответствует стратегии преобразования среды, согласно Г. П. Щедровицкому; относится к социально-педагогическому проектированию, согласно В. И. Слободчикову, и образовательному проектированию, согласно И. А. Колесниковой; включает все этапы педагогического проектирования, выделенные А. М. Моисеевым. Данный алгоритм предполагает взаимосвязанное проектирование каждого из компонентов образовательной среды: пространственно-предметного, социального и организационно-технологического, в контексте организации системы возможностей для удовлетворения всего иерархического комплекса потребностей и реализации личностных ценностей всех членов образовательного сообщества. Методической матрицей проектирования может служить модель «проектного поля» образовательной среды (рис. 1).

«Эпицентр» проектирования образовательной среды — это «точка взаимопроникновения» пространственно-предметного, социального, организационно-технологического компонентов образовательной среды и субъекта образовательного процесса. Вокруг этого «эпицентра» организуется «зона развивающих возможностей». При этом необходимо учитывать, что наряду с педагогически организованной, «контролируемой» зоной, неизбежно самоорганизуются и локальные участки спонтанных взаимодействий и взаимовлияний, которые могут выполнять как позитивную развивающую функцию, так и негативную, искажающую процесс конструктивного личностного развития (заштрихованные участки на модели).

Система **принципов** эколого-педагогического проектирования базируется на теории возможностей Дж. Гибсона, согласно которой возможность содержит два взаимосвязанных аспекта — стимулы, поступающие из окружающей среды, и деятельность самой личности, направленная навстречу этим стимулам. Таким образом, при эколого-педагогическом проектировании необходимо организовать: во-первых, соответствующий комплекс «развивающих стимулов» — пространственно-предметный компонент образовательной среды; во-вторых, «развивающую деятельность» субъектов образовательного процесса — организационно-технологический компонент образовательной среды; в-третьих, «развивающее межличностное взаимодействие» субъектов, опосредующее воздействие на личность соответствующих стимулов и включение ее в соответ-

¹ Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М.: Смысл, 2001.

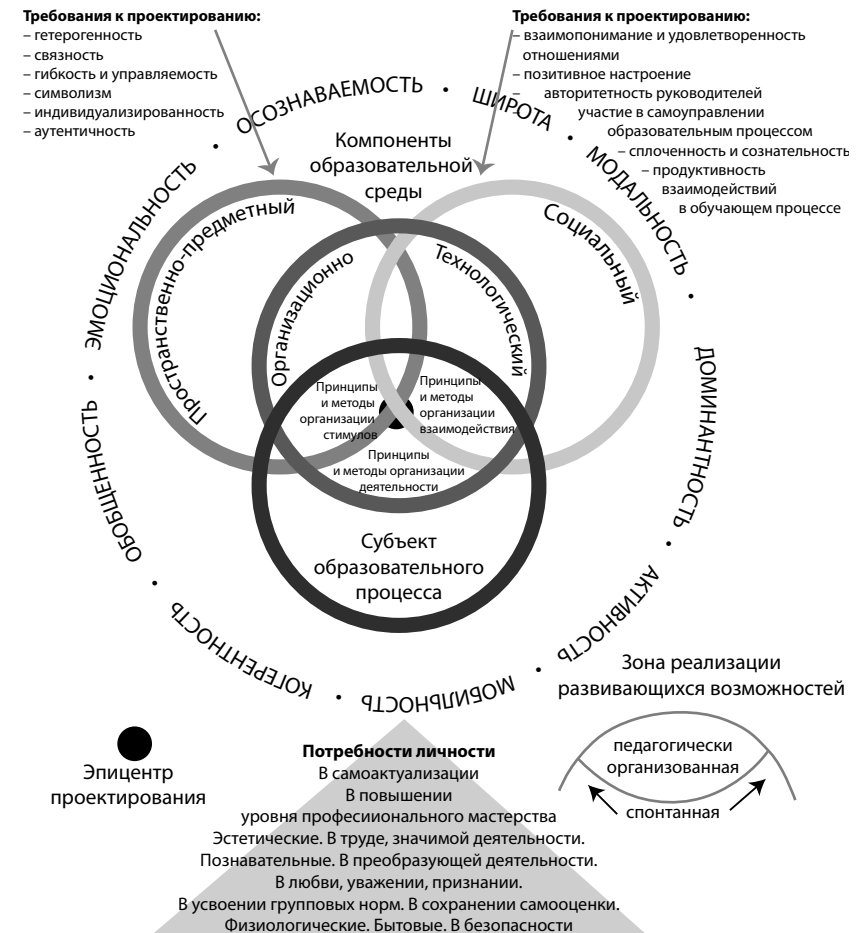


Рис. 1. Модель проектного поля проектирования образовательной среды

ствующую деятельность в контексте образовательного процесса — социальный компонент образовательной среды.

Доминирующая роль в педагогической организации «зоны развивающих возможностей» принадлежит проектированию **организационно-технологического компонента среды**, который призван адекватно опосредовать, целесообразно преобразовывать взаимодействие субъектов образовательного процесса с пространственно-предметным и социальными компонентами образовательной среды. Инструментальное проектирование организационно-технологического компо-

нента образовательной среды проводится с помощью разработанной и успешно апробированной нами программы для ЭВМ¹.

Эколого-педагогическое проектирование **пространственно-предметного компонента** образовательной среды базируется на системе критериев его эффективной организации, сформулированной на основе анализа работ Ю. Г. Абрамовой, В. В. Давыдова, Г. А. Ковалева, В. А. Петровского и др.: 1) гетерогенность и сложность среды; 2) связность функциональных зон среды; 3) гибкость и управляемость среды; 4) обеспечение символической функции среды; 5) индивидуализированность среды; 6) аутентичность среды.

Основные критерии эколого-педагогического проектирования **социального компонента** школьной среды сформулированы в работах Н. П. Аникеевой, Л. И. Божович, Ю. Н. Емельянова, А. В. Запорожца, Е. С. Кузьмина, А. С. Макаренко, М. И. Лисиной, В. А. Сухомлинского и др.: 1) взаимопонимание и удовлетворенность взаимоотношениями; 2) преобладающее позитивное настроение; 3) авторитетность руководителей; 4) степень участия в управлении образовательным процессом; 5) сплоченность и сознательность; 6) продуктивность взаимодействий в обучающем компоненте образовательного процесса.

Проектирование всех компонентов образовательной среды осуществляется в контексте организации возможностей для удовлетворения потребностей членов образовательного сообщества (Е. А. Климов, А. Маслоу и др.).

При эколого-педагогическом проектировании необходимо ориентироваться также на обеспечение наиболее высоких показателей параметров образовательной среды: 1) широта; 2) интенсивность; 3) модальность; 4) степень осознаваемости; 5) устойчивость; 6) эмоциональность; 7) обобщенность; 8) доминантность; 9) когерентность; 10) активность; 11) мобильность. Данные параметры дают системную характеристику школьной образовательной среды².

Формирование региональных экспертных сообществ

Подготовка и организация профессиональных экспертных сообществ, созданных на основе разработанных и успешно апробиро-

¹ Ясвин В. А., Рыбинская С. Н., Белова С. А., Дробнов С. Е. Программно-диагностический комплекс для обеспечения процесса экспертно-проектного управления инновационным развитием образовательных учреждений. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2013619715. Дата государственной регистрации в Реестре программ для ЭВМ 14 октября 2013 г.

² Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. М.: Смысл, 2001.

ванных консалтинговых технологий, представляется одним из ключевых механизмов научно-методического сопровождения управления целенаправленным развитием образовательных учреждений в соответствии с приоритетами национальной образовательной политики.

В рамках федеральной инновационной площадки МГПУ «Формирование региональных профессиональных экспертных сообществ для гуманитарной экспертизы и педагогического проектирования личностно развивающих социально-образовательных сред» нами разработана «Модель организации консалтинговой деятельности экспертных сообществ в сфере управления развитием образовательных организаций» (2015), которая включает: пошаговый алгоритм создания и организации работы экспертного сообщества; структурно-функциональную модель регионального экспертного сообщества; программу стажировки будущих экспертов и квалификационные требования к экспертам-консультантам; содержание экспертной деятельности в системе управления образованием; методические рекомендации по проведению экспертизы в образовательных организациях (цель, функции, предмет, принципы); структуру и содержание консалтинговой деятельности в школьной организации; параметры мониторинга функционирования и развития экспертных сообществ.

Алгоритм создания и организации работы экспертного сообщества

I шаг. Подготовка экспертов-консультантов на основе 144-часовой программы дополнительного профессионального образования «Экспертно-проектное управление развитием образовательных организаций в условиях реализации приоритетов образовательной политики Российской Федерации»¹ и их последующей стажировки в школах, давно и успешно использующих технологии экспертно-проектного управления для своего организационного развития.

II шаг. Из лучших выпускников данной программы формируются ядра региональных экспертных сообществ.

III шаг. Организация регионального координационно-ресурсного центра (проектного офиса), основные задачи которого заключаются в следующем:

¹ Ясвин В. А. Технология подготовки руководителей к экспертно-проектному управлению развитием образовательных организаций. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2016620047. Дата государственной регистрации в Реестре баз данных 14.01.2016.

1. Аккумуляция методического арсенала проведения системных экспертиз и проектов в образовательных учреждениях.
2. Аккумуляция опыта проведения системных экспертиз и проектов в образовательных учреждениях (публикаций, интернет-ресурсов и т. п.).
3. Совершенствование профессионального уровня своих консультантов путем ведения системного мониторинга образовательных учреждений, на базе которых они организованы, осмысления собственного методического опыта.
4. Популяризация методологии экспертно-проектного управления школами в образовательном сообществе, вовлечение новых образовательных учреждений.
5. Проведение обучения и стажировок руководителей и педагогов для освоения ими соответствующей идеологии и технологий.
6. Формирование команд компетентных экспертов для консультационной поддержки и супервизии на начальных стадиях внедрения системы в образовательных учреждениях.
7. Консультирование специалистов, проводящих экспертизы и проектирование в своих образовательных учреждениях.

IV шаг. Формирование единого информационного поля для дистанционного консультирования муниципальных экспертных сообществ и образовательных учреждений специалистами окружного координационно-ресурсного центра (проектного офиса).

V шаг. Создание Управляющего совета, в который входят научный руководитель и консультанты проекта и руководители образовательных учреждений (директора или их заместители), для стратегического управления развитием регионального экспертного сообщества.

VI шаг. Формирование регионального (муниципального) Клуба экспертов в сфере образования, в который должны войти наиболее заинтересованные и компетентные специалисты из всех образовательных учреждений, участвующих в проекте, а также научные руководители проекта, научные сотрудники и преподаватели вузов, эксперты. На периодических заседаниях клуба обсуждаются различные методические вопросы, анализируется опыт управления инновационным развитием конкретных образовательных учреждений, проводятся консультации и т. д. Таким образом, в рамках данного клуба формируется региональное экспертное сообщество.

VII шаг. Организация клубом экспертов стажировки руководителей образовательных организаций и их заместителей с целью дальнейшей профессионально-общественной аттестации на звание «Эксперт-консультант». Стажировка в условиях школы является важным этапом подготовки экспертов после завершения ими образовательной программы и защиты выпускной работы. Такая стажировка осуществляется в условиях сетевого проекта, в который входят как ряд школ (горизонтальная структура сети), так и научно-образовательные учреждения, осуществляющие научно-методическое руководство проектом (вертикальная структура сети). Каждый стажер становится практикантом-консультантом одной из школ, участвующих в сетевом проекте, под руководством одного из научных руководителей проекта.

На *первом этапе* стажировки в школе проводится комплексная экспертиза существующего состояния ее организационно-образовательной системы: определение реально сложившейся в школе управленческо-педагогической модели; анализ содержания образовательного плана школы; психолого-педагогическая экспертиза образовательной среды школы на различных уровнях (микросреды, локальная среда) с анализом восприятия школьной среды различными субъектами образовательного процесса (руководителями, педагогами, учащимися и родителями); анализ представлений директора и его заместителей о состоянии и развитии школы и т. п.

На *втором этапе* разрабатывается модель организационно-образовательной системы школы. Под руководством стажера формируется и работает творческая группа, состоящая из администрации и наиболее компетентных сотрудников школы. Функции этой творческой группы заключаются в определении новых приоритетов и стратегических ориентиров образовательной деятельности школы; определении направления развития образовательной системы (с учетом философских, педагогических, психологических, дидактических, управленческих и других аспектов); разработке (переосмыслении) Концепции школы и т. п.

На *третьем этапе* стажером разрабатывается Стратегия развития образовательной системы школы. Проводится анализ научных концепций, подходов и разработок в соответствующих областях, а также педагогических технологий и отбор из них для дальнейшего тщательного изучения наиболее адекватных целям и условиям образовательной деятельности школы. Определяются этапы реализации Концепции школы; разрабатывается новый профессиональный функционал сотрудников в соответствии с предполагаемыми организационно-

педагогическими изменениями и т. п. Данный этап завершается проведением стажером рабочего семинара «Модели школьных образовательных систем» для педагогического коллектива.

На *четвертом этапе* стажером разрабатываются программы повышения психолого-педагогической квалификации персонала школы с целью освоения профессиональных знаний и установок, необходимых для внедрения в практику новых подходов и технологий: создание научно-методической библиотеки, проведение тренингов, семинаров, мастер-классов и т. п.

На *пятом этапе* стажер руководит разработкой комплекса педагогических проектов сотрудников школы, обеспечивающих реализацию модели образовательной системы на уровне образовательных микросред. Данный этап завершается фестивалем педагогических проектов.

На *шестом этапе* стажер руководит апробацией разработанных педагогических проектов в условиях школы, а также осуществляет их коррекцию и консультирует внедрение в повседневную практику образовательной деятельности. На данном этапе совершенствуется образовательная система школы, как в плане углубления — более тщательной проработки ее отдельных положений, так и в плане расширения — методической интеграции в данную систему ранее недостаточно проработанных аспектов образовательной деятельности. Проводится повторная комплексная экспертиза состояния образовательной системы школы, на основе которой делаются выводы об эффективности проделанной работы.

На *седьмом этапе* подводятся итоги деятельности стажировки: обобщаются и оформляются полученные результаты, готовятся итоговые публикации, электронные и видеоматериалы и т. п.

Таким образом, стажировка специалистов, осуществляется в течение года под руководством научных руководителей проекта и директоров школ, имеющих опыт проведения экспертизы и сотрудничающих с опытными консультантами в рамках сетевого проекта.

VIII шаг. Управляющим советом и Клубом экспертов периодически проводится аттестация на звание «Эксперт-консультант» выпускников программы дополнительного профессионального образования «Экспертно-проектное управление развитием образовательных организаций в условиях реализации приоритетов образовательной политики Российской Федерации» и успешно прошедших стажировку.

Требования к кандидату для аттестации следующие.

Формальные требования. Кандидат должен:

1. Иметь базовое высшее образование в области педагогики, психологии, управления или социологии.
2. Иметь опыт работы в школе (не менее трех лет).
3. Пройти программу дополнительного профессионального образования в области гуманитарной экспертизы школьного образования.
4. Пройти стажировку в соответствующем сетевом проекте.
5. Иметь подготовленное им экспертное заключение по школе и программу развития данной школы, разработанную при его непосредственном участии.
6. Иметь рекомендации от руководителя программы дополнительного профессионального образования, а также руководителей стажировки.

Содержательные требования:

1. Умение формулировать социальную миссию школы на основе осмысления сложившихся в ней реалий и представлений руководителей школы о перспективах ее развития.
2. Владение важнейшими экспертными методиками, такими как
 - методика построения организационно-образовательной модели школы;
 - методика построения модели структурной организации школы;
 - методика экспертизы школьной среды.
3. Умение статистически обрабатывать эмпирические данные и строить модели основных системных элементов школы.
4. Умение проводить сопоставительный анализ полученных моделей, выявлять расхожести, определять приоритеты в преодолении данных расхождений.
5. Умение проектировать нововведения в школьную организацию.
6. Умение разрабатывать программу развития школы и руководить творческой группой, осуществляющей такую разработку.
7. Умение консультировать руководителей и коллектив по итогам экспертизы.
8. Умение проводить мониторинг качества образования в школе (в гуманитарном измерении).

- Умение рефлексировать эффективность инноваций на основе мониторинга и осуществлять необходимую коррекцию программы развития школы.

Личностно-идеологические требования. Кандидат должен:

- Быть носителем и популяризатором гуманистических ценностей и приоритетов в школьном образовании.
- Обладать системным мышлением — иметь привычку рассматривать частные проявления, мелочи и детали как проявления системных процессов, протекающих в школьной организации.
- Обладать экспертным мышлением — рассматривать школьную реальность отстраненным взглядом, быть «человеком из другого города», оставаясь включенным в школьную жизнь и заинтересованным в успехах и благополучии каждого субъекта образовательного процесса.
- Обладать проектным мышлением — каждую проблему уметь превратить в комплекс организационно-управленческих задач и, далее, в пошаговый путь выполнения этих задач.
- Осознавать свою профессиональную миссию — служение интересам развития школы в гуманитарном плане и, соответственно, отстаивать интересы каждого субъекта образовательного процесса.

Аттестация проводится путем предварительного личного собеседования с кандидатом, рецензирования компетентными членами клуба представленных им экспертно-проектных разработок и их публичной защиты.

IX шаг. Организация в каждом муниципалитете консалтингового сопровождения развития школ силами подготовленной команды экспертов-консультантов.

X шаг. Организация взаимодействия с другими регионами РФ для организации межрегионального, а в перспективе — и федерального профессионального экспертного сетевого сообщества в сфере образования. Осуществление дистанционного консультирования инновационного развития образовательных организаций (рис. 2).

В качестве основных критериев мониторинга функционирования экспертных сообществ могут быть выделены следующие позиции:

- Персональный состав членов экспертного сообщества (компетентность, разносторонность, мотивация и т. д.).



Рис. 2. Пример структурно-функциональной модели организации регионального экспертного сообщества

- Спектр направлений деятельности экспертного сообщества.
- Результативность деятельности экспертного сообщества и его роль в развитии образовательной системы региона, образовательного направления (предметной области, типа образовательных учреждений и т. п.).
- Авторитетность мнений экспертного сообщества для широкого круга руководителей и специалистов.
- Оптимальность институциональной организации экспертного сообщества.
- Особенности корпоративной культуры экспертного сообщества.
- Эффективность технологии организации деятельности экспертного сообщества.
- Характер связей экспертного сообщества с управленческими органами, профессиональной общественностью и социумом в целом.
- Информационное обеспечение деятельности экспертного сообщества.
- Пространственно-предметная и материальная обеспеченность деятельности экспертного сообщества.

Разработанная модель организации консалтинговой деятельности экспертных сообществ¹ направлена на кадровое обеспечение развития системы образования в условиях требований Федеральных государственных образовательных стандартов прежде всего к качеству личностных и метапредметных образовательных результатов обучающихся, организацию широких образовательных возможностей, создание инновационных образовательных кластеров, изменение традиционно сложившихся образовательных моделей, поскольку современные образовательные модели должны обеспечивать эффективное личностное развитие и профориентацию обучающихся на основе интеграции общего и дополнительного образования.

¹ Ясвин В. А., Рыбинская С. Н. Модель организации консалтинговой деятельности экспертных сообществ в сфере управления развитием образовательных организаций. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2015621752. Дата государственной регистрации в Реестре баз данных 09.12.2015.

РАЗВИТИЕ ЭКСПОРТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ УНИВЕРСИТЕТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

На настоящий момент наиболее массовой, доходной и динамично развивающейся формой экспорта образовательных услуг является получение высшего образования иностранными студентами в зарубежных странах, которое формирует и обуславливает расширяющиеся потоки международной образовательной миграции. В связи с этим многие страны рассматривают международную образовательную миграцию как важную составляющую своей внешней политики, которая направлена на укрепление экономического и политического влияния в мире.

При этом университеты становятся не только катализаторами развития инновационной экономики, но и сами нуждаются в масштабных изменениях и использовании в своей деятельности новых механизмов, направленных на развитие процессов экспорта образовательных услуг.

Повсеместное использование методов управления проектами позволяет говорить о том, что в будущем за счет увеличения доли проектного управления, стратегическое планирование вуза, а также его планомерное развитие будут осуществляться на основе проектной деятельности. В связи с этим деятельность, направленную на увеличение экспорта образовательных услуг в вузе, можно рассматривать как совокупность проектов, составляющих на основе общих целей и условий выполнение Программы развития.

В табл. 1 представлена описательно-организационная структура проекта в вузе и стратегия действий участников проекта².

В целях увеличения экспорта образовательных услуг, решения основных стратегических задач и задач по интернационализации университета и более активного включения его в мировое образовательное пространство, а также упорядочения взаимодействия различных структур при рекрутинге иностранных студентов, в Южном

¹ *Защитина Елена Константиновна* — ассистент, заместитель директора ИУЭС Южного федерального университета по социальной работе, международной и профориентационной деятельности.

² *Новиков Д. А.* Управление проектами: организационные механизмы. М.: ПМСОФТ, 2016.

федеральном университете в работе Центра международных программ и проектов в части реализации стратегии набора иностранных студентов используется проектный подход как неотъемлемая часть стратегии интернационализации и коммуникационной стратегии университета.

Таблица 1

Описательно-организационная структура проекта в вузе и стратегия действий участников проекта

ОПИСАТЕЛЬНО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА В ВУЗЕ	
Общая организационная структура проекта	Организационная структура проекта (проекция на вуз)
1. Участники проекта — любые лица, вовлеченные в реализацию проекта, среди которых:	
Офис проекта — эксперты, секретариат, базовое «внедренческое» подразделение, менеджеры, обеспечивающие стратегическое и оперативное планирование всех работ по проекту, их взаимную координацию и обеспечение ресурсами	Административно-управленческий персонал, вовлеченный в проект
Разработчики проекта — рабочая группа, занятая реализацией проекта, представляющая междисциплинарную команду	Сотрудники административных офисов и профессорско-преподавательский состав, непосредственно связанный с тематикой проекта, на основании концептуальных методик которых происходит реализация
Пилотные субъекты — непосредственно координируются офисом проекта и действуют на основании выработанных разработчиками проекта предложений	Площадки, на которых внедряется новая социальная структура и инфраструктура, отвечающая целям проекта
2. Субъекты проекта	
Субъекты проекта — лица, которые должны изменить структуру своей деятельности, подчинившись нормам, выработанным проектом, чтобы бенефициары проекта смогли получить наибольшие выгоды	Административный и профессорско-преподавательский состав, представители структурных подразделений вуза, непосредственно задействованных для эффективной реализации проекта
3. Бенефициары проекта	
Бенефициары проекта — лица, которые должны улучшить свое положение в результате реализации проекта	Общество в целом; в частности — те, на кого направлен проект, в том числе все субъекты и участники проекта

Окончание табл. 1

ОПИСАТЕЛЬНО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА В ВУЗЕ	
СТРАТЕГИЯ ДЕЙСТВИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА В ВУЗЕ	
Общие обязанности участников проекта	Общие обязанности участников проекта (проекция на вуз)
Разработать и утвердить систему норм, задающую новые институты и инфраструктуру в изменяемой сфере при реализации проекта	Внести изменения в образовательную систему, позволяющие внедрить методы предлагаемые для реализации проекта
Снабдить участников, субъектов и бенефициаров проекта специальными знаниями, необходимыми для реализации проекта	Провести методологические семинары для сотрудников административных офисов, представителей профессорско-преподавательского состава, вовлеченных в реализацию проекта, по способам функционирования: управление проектами, организации проектной деятельности, проектному планированию и провести необходимое повышение квалификации всем, задействованным в реализации проекта
Создать всю необходимую инфраструктуру, позволяющую реализовать проект	Инициировать создание необходимой инфраструктуры, которая будет способствовать достижению целей проекта

В ходе проведенного рабочей группой исследования потенциала университета, с учетом данных *SWOT*-анализа в 2016/17 учебном году была предложена модель проектного подхода к интернационализации университета (рис. 1), разработанная с учетом основных элементов, составляющих систему управления проектами в образовании: подсистема управления принятием решений в образовательных проектах; подсистема анализа рисков образовательных проектов; подсистема управления поощрениями работников вуза; подсистема оптимизации управления образовательных проектов; подсистема измерения и оценки образовательного проекта¹.

По итогам набора 2017 г. в Южном федеральном университете (ЮФУ) был отмечен рост количества иностранных студентов в полтора раза по сравнению с 2016 г.

¹ Мочалов А. В. Разработка системы управления инновационными проектами в образовании на основе оптимизационных моделей: автореф. дис. ... канд. техн. наук. Воронеж, 2008.

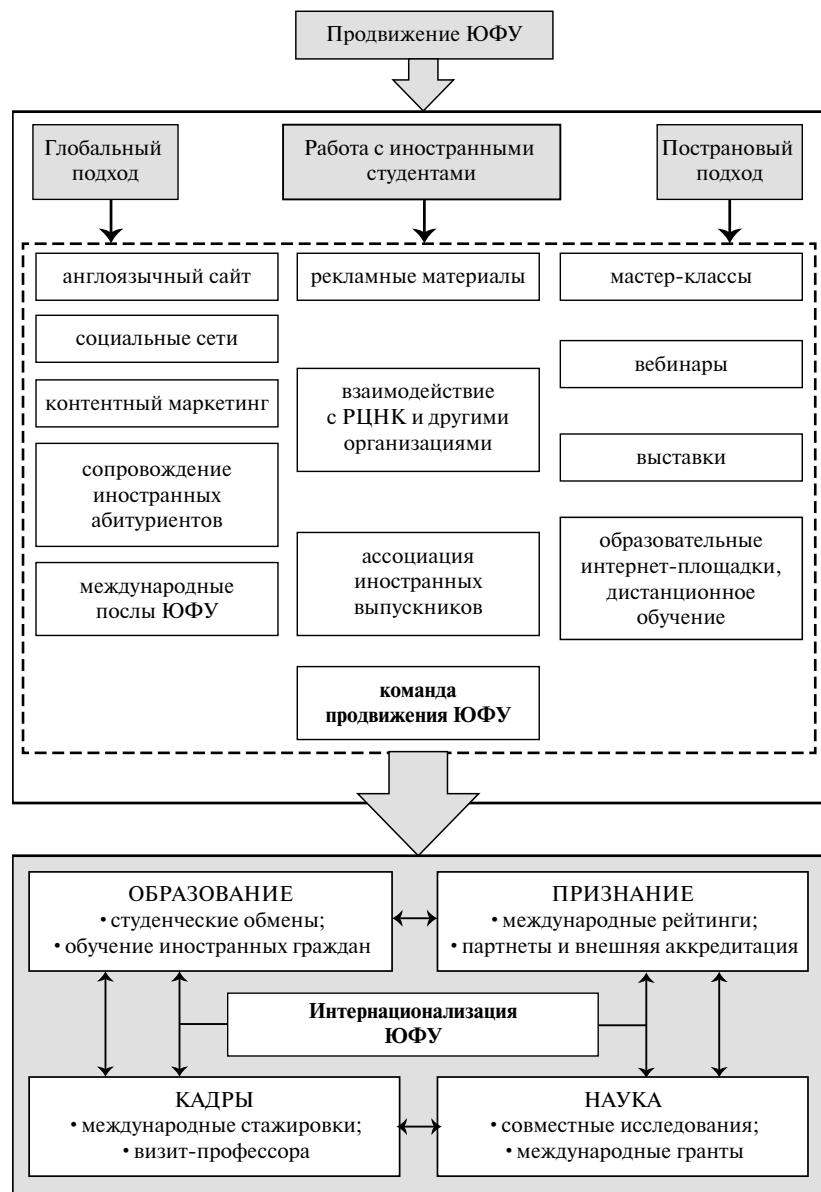


Рис. 1. Схема стратегии интернационализации ЮФУ

На наш взгляд, это обусловлено использованием проектного подхода, примененного к разработке стратегии интернационализации университета, позволившего вовлечь все подразделения университета и обеспечить наиболее эффективную реализацию мероприятий.

Согласно проектному подходу оценка эффективности мероприятий производится по окончании кампании набора с учетом количества и качества привлеченных абитуриентов в разрезе стран, каналов продвижения, специальностей; количества участников групп ЮФУ в социальных сетях, данных опросов студентов с выявлением источника информации о ЮФУ и качестве полученной информации. В соответствии с оценкой происходит корректировка плана на следующий учебный год.

По нашим оценкам, использование проектного подхода при реализации стратегии и комплекса мероприятий позволит ЮФУ увеличить к 2021 г. количество иностранных студентов всех форм обучения до 5,2% от общего количества обучающихся при приоритете магистров и абитуриентов из стран дальнего зарубежья, а также получить дополнительные источники финансирования, установить новые научно-образовательные связи с другими странами и партнерами и занять более выгодные позиции на национальном и международном рынках предоставления образовательных услуг.

Машкина О. А., Сун Лэй¹

ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ КИТАЙСКИХ ЛИДЕРОВ НА ПРОБЛЕМЫ ВОСПИТАНИЯ СТУДЕНТОВ В ФОРМАТЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА²

В Китае с древности до наших дней воспитание занимает центральное положение в образовании. Более того семантически оба понятия взаимозаменяемы. В традиционном Китае обучение рассматривалось как процесс бесконечного самосовершенствования обучающегося, что, как видим, перекликается с современными концепциями непрерывного образования. В традиционном Китае биографии ученых мужей с описанием их самоотверженного отношения к учебе служили образцами для подражания не только для их современников, но и последующих поколений. Трепетное отношение к наследию мудрых предков стало основой для формирования культуры беспрекословного почитания Учителя как хранителя традиций и ритуалов, лежащих в основе общественной гармонии.

Таким образом, воспитание как деятельность, направленная на закрепление в обществе правил и норм поведения в интересах государства, всегда было главной задачей, или, даже правильнее сказать, главным национальным проектом, реализуемым во все времена китайскими верхами через сферу образования. Сменяющие друг друга лидеры КНР — Мао Цзэдун, Дэн Сяопин, Цзян Цзэминь, Ху Цзиньтао, Си Цзиньпин не стали исключением. Они также с большим вниманием относились к обоснованию целей, задач, форм и методов воспитания подрастающего поколения.

В данной статье предпринята попытка показать, как концептуально менялись подходы к формированию нового человека по заданному соответствующими историческими условиями и потребностями образцу. На основе анализа высказываний китайских

¹ Машкина Ольга Анатольевна — кандидат педагогических наук, и. о. начальника Управления по академическим вопросам Университета МГУ — ППИ в Шэньчжэне (КНР), доцент факультета педагогического образования МГУ, доцент кафедры китайской филологии ИСАА МГУ, г. Москва, РФ; Сун Лэй — кандидат педагогических наук, старший преподаватель Института марксизма Пекинского политехнического института (Университет ППИ), г. Пекин, КНР.

² Данная статья является промежуточным результатом проекта (№ 17YJC710072) гуманитарно-социального исследования молодежного фонда Министерства образования КНР «Исследование теории и практики нравственного воспитания в период СССР (1917–1956)».

лидеров продемонстрированы изменения, а в ряде случаев и преемственность концептуальных подходов в сфере воспитания. В качестве объекта исследования выбрано студенчество как социальный слой, который наиболее восприимчив к новшествам.

Теория воспитания Мао Цзэдуна

17 ноября 1957 г. Мао Цзэдун в актовом зале МГУ выступил с пламенной речью перед китайскими студентами, обучающимися в СССР. В своем выступлении Мао Цзэдун очень поэтично обозначил роль студенчества: «Молодежь полна сил и энергии, совсем как солнце в ранние часы утра, надежда — у вас в руках. Мир принадлежит вам, нам тоже, но в конце концов — именно вам»¹. Следует отметить, что этот призыв приобрел новую силу после XIX съезда КПК, состоявшегося в 2017 г. В частности, студенты первого совместного российско-китайского Университета МГУ — ППИ в Шэньчжэне на учебной конференции, посвященной 60-летию визита Мао Цзэдуна в МГУ, искренне и очень эмоционально говорили о понимании своей миссии как творцов нового мира гармоничного развития и сотрудничества.

Теория воспитания Мао Цзэдуна включает в себя четыре аспекта. Во-первых, использование эвристических методов для развития студенческой активности, что очень созвучно с советской и российской педагогической теорией и практикой, но не было принято в традиционном Китае. Еще в 1923 г. Мао Цзэдун остро критиковал старые методы обучения за их догматический характер, выраженный в авторитарном доминировании преподавателя над обучающимися. Он говорил: «Студенты — это лидеры познания, они самостоятельно читают книги, самостоятельно мыслят. Студентам и преподавателям необходимо совместно обсуждать и совместно исследовать, внедрять идеи учителей-материалистов»². В декабре 1929 г. Мао Цзэдун выдвинул 10 основополагающих тезисов коммуникации: 1. Эвристическая методика; 2. От ближнего к дальнему; 3. От простого к сложному; 4. Популяризация общения; 5. Методика восприятия речи; 6. Интересная, выразительная манера речи;

¹ 中央文献研究室. 毛泽东邓小平江泽民论青少年和青少年工作. 北京: 中央文献出版社, 2000:120. Научно-исследовательский кабинет документов ЦК КПК. Мао Цзэдун, Дэн Сяопин, Цзян Цзэминь о теории молодежи и работе с молодежью. Пекин: Центральное пекинское издательство документов, 2000. С. 120.

² 滕纯. 毛泽东教育活动纪事[M].长沙: 湖南教育出版社, 1993. 59–60. Тэн Чунь. Записки о воспитательных мероприятиях Мао Цзэдуна. — Чанша: Образовательное издательство Хунань, 1993. С. 59–6.

7. Сопровождение речи жестами; 8. Повторение понятий из предыдущего; 9. Необходимость тезисов; 10. Использование дискуссии¹. В 1941 г. в «Решении ЦК КПК о кадровой школе в Яньане» Мао Цзэдун подчеркнул необходимость придерживаться исследовательских, экспериментальных методов обучения для развития учебной инициативности, активности и креативности студентов.

Во-вторых, в теории воспитания Мао Цзэдуна подчеркивается необходимость строительства гармоничных, равноправных связей между преподавателями и студентами. Мао Цзэдун считал, что преподаватель не может возвышаться высоко, должен исходить из потребностей студентов, строить равноправные, доверительные, гармоничные отношения со студентами. Только в этом случае студенты смогут взаимодействовать и общаться с преподавателями, не боясь выражать собственную точку зрения. Благодаря такому взаимно уважительному подходу формируется гармоничная атмосфера образования как процесса, включающего в себя обучение, воспитание, развитие и саморазвитие обучающихся. Мао Цзэдун предложил в качестве основы тезис «преподаватель для студента». Он был противником педагого-центристской теории «учитель в центре». Мао Цзэдун считал, что руководители учебных заведений и преподаватели должны не обслуживать, а именно служить на благо студентам. Только в таком случае возможно воплотить истинную цель и ценность образования. Студент — основное звено процесса образования, преподаватели и студенты в процессе обучения являются взаимодополняемыми. Мао Цзэдун также подчеркивал, что самым главным вопросом является выбор руководителя учебного заведения и его сотрудников, а также утверждение образовательной линии².

В-третьих, использование методики обучения сообразно индивидуальным способностям учащихся для усиления целенаправленности обучения. Мао Цзэдун придавал большое значение идейно-воспитательному обучению. Он считал, что работа по идейно-политическому воспитанию должна проводиться по-разному в отношении разных объектов. Первое — нужно проанализировать объект идейно-политического воспитания и его социальные связи, разобраться в их уровне восприятия общества. Только так можно эффективно

¹中华人民共和国教育部, 中共中央文献研究室. 毛泽东邓小平江泽民论教育[M]. 北京: 中央文献出版社, 人民教育出版社, 2002: 3. Министерство образования КНР, научно-исследовательский кабинет документов ЦК КПК. Мао Цзэдун, Дэн Сяопин, Цзян Цзэминь о воспитании. Пекин: Центральное пекинское издательство документов; Издательство народного образования, 2002. С. 3.

²毛泽东选集. 第一卷. 北京: 人民出版社, 1991. Избранные сочинения Мао Цзэдуна. Т. 1. Пекин: Пекинское народное издательство, 1991. С. 170.

начать работу. Второе — нужно основываться на каждом отдельном случае и конкретной ситуации объекта воспитания, ухватить суть проблем объекта воспитания, в отдельности начинать целенаправленную воспитательную работу. Третье — необходимо усиливать наблюдение за объектом воспитания¹.

В-четвертых, необходимо обращать внимание на психологическую подготовку субъекта. Мао Цзэдун считал, что субъективная активность — это особенность человека. Он считал, что воспитательная работа может укрепить человеческую веру в идеалы, нравственные устремления и другие духовные силы².

Мао Цзэдун заботился о сближении теории и практики в обучении кадров, особенно в сфере управления. Он говорил: «Наши товарищи должны прилагать все усилия, чтобы изучать производственные технологии, способы управления производством, должны обучаться коммерческой работе, которая тесно связана с производством и банковской сферой»³.

Теория воспитания Дэн Сяопина

Дэн Сяопин — ядро второго поколения руководителей КПК. Он также с большим вниманием относился к вопросам воспитания и формирования молодежи. Он далее развивал концепцию Мао Цзэдуна о том, что мир должен быть устремлен вперед и движущей силой этого процесса является подрастающее поколение: «Молодежь — это наше будущее, продолжатели всех наших дел, формирование поколения молодежи — залог процветания и развития нашего дела»⁴. Теория воспитания Дэн Сяопина включает следующие аспекты. Дэн Сяопин обращал особое внимание на инициативность воспитателей в образовательном процессе. Ключевое содержание эффективной воспитательной работы — это создание команд с крепкими идеалами, твердым стилем работы и высокими деловыми качествами. Дэн Сяопин чрезвычайно высоко ценил знания и труд преподавателей. Он считал, что преподаватели должны слу-

¹郝连儒. 高校思想政治教育主体性研究. 大连: 大连理工大学, 2014: 37. Хао Ляньжу. Исследование о субъективности идейно-политического воспитания в вузах Китая. Далинь-Даляньский политехнический университет, 2014. С. 37.

²毛泽东选集, 第二卷. 北京: 人民出版社, 1991. Избранные сочинения Мао Цзэдуна. Т. 2. Пекин: Пекинское народное издательство, 1991. С. 478.

³毛泽东选集, 第四卷[M]. 北京: 人民出版社, 1991. Избранные сочинения Мао Цзэдуна. Т. 4. Пекин: Пекинское народное издательство, 1991. С. 1428.

⁴邓小平文选, 第一卷. 北京: 人民出版社, 1994. Избранные сочинения Дэн Сяопина. Т. 1. Пекин: Пекинское народное издательство, 1994. С. 150.

жить ориентиром и подавать личный пример. Только соответствие слова и дела, внутреннего и внешнего у преподавателя может сформировать личное обаяние и духовную силу, через которые можно добиться лучших результатов по воспитанию, именно поэтому воспитательные методы должны быть подкреплены демонстрацией наглядных личных примеров.

Дэн Сяопин в выступлении на Общенациональной научно-технической конференции выдвинул идею о «новых людях с четырьмя качествами». Он указывал: «В ходе строительства социализма с китайской спецификой мы должны придерживаться развития материальной и нематериальной цивилизации, придерживаться пяти вещей, достойных соблюдения, воспитывать в народе идеалы, мораль, культуру, законы. Идеалы и законы тут важны в наибольшей степени. Мы обязательно должны воспитывать наш народ, особенно нашу молодежь, у нас должны быть идеалы»¹. 3 марта 1987 г. Дэн Сяопин во время встречи с главой Государственного департамента США Д. Шульцем вновь поднял вопрос о «новых людях с четырьмя качествами». Он заявил: «Мы всегда поддерживаем идеалы, культуру и законы в людях, особенно идеалы. Идеалы — это модернизация социализма»².

1 октября 1983 г. Дэн Сяопин в своем широко известном выступлении в пекинской средней школе Цзиншань выдвинул стратегические направления развития страны и воспитания нового человека: повернуться лицом в сторону модернизации, к внешнему миру и будущему. Он выражал уверенность, что «новые люди с четырьмя качествами» должны обладать высоким творческим потенциалом и это позволит вывести Китай в число быстро развивающихся экономик мира.

Теория Цзян Цзэминя

Цзян Цзэминь являлся ядром третьего поколения руководителей КПК, которое сформировалось в новых исторических условиях, когда Китай уже занял достойное место среди других стран мира. Цзян Цзэминь подчеркивал что необходимо стремиться к инновациям и преобразованиям, как содержания, так и форм, моделей, способов, методов и механизмов обучения. Особенно важно укреплять чувство времени и целенаправленность, эффективность и инициативность, а для этого требуется упорно работать на всех уров-

¹邓小平文选, 第三卷. 北京: 人民出版社, 2002. Избранные сочинения Дэн Сяопина. Т. 3. Пекин: Пекинское народное издательство, 2002. С. 110.

²Там же. С. 209.

нях¹. В мае 1998 г. во время конференции по случаю 100-летнего юбилея со дня основания Пекинского университета Цзян Цзэминь выразил четыре основания для объединения молодежи всего мира: единство изучения культуры и усиленное воспитание идеалов; единство изучения теоретических знаний и посвящение себя практическому делу в обществе; единство осуществления собственных ценностей и служения народу Отечества; единство утверждения высоких идеалов и проведения неустанной борьбы для их достижения². «Четыре единства» стали гармоничной структурой для формирования целей, содержания, методов, пути достижения успеха студенческой молодежью. Идеология «четырех единств» является концептуальной базой для целенаправленного развития нашего студенчества. Она также отражает инновационный подход и вклад третьего поколения руководства КПК во главе с Цзян Цзэминем в качестве ядра в развитие теории воспитания.

Одновременно Цзян Цзэминь очень внимательно относился формированию команд преподавателей вузов, выдвигая на первый план идеологию и мораль. На праздновании 100-летнего юбилея Пекинского педагогического университета Цзян Цзэминь обратился к широкому кругу преподавателей Китая с призывом проявить высокие устремления, патриотическую преданность работе. Он повторял основополагающие тезисы предыдущих поколений руководителей КПК о том, что преподаватели должны служить примером, нести знания и культуру, развиваться в ногу со временем. Он особенно подчеркивал, что образование лежит в основе все планов на далекую перспективу и преподаватели играют центральную роль в этих планах. Уважение к учителям и внимание к учению — это прекрасная традиция, передающаяся из поколения в поколение китайского народа. Множество китайских преподавателей, особенно сельские учителя в отдаленных бедных районах, издавна беззаветно исполняли и исполняют свой долг в тяжелых условиях, молча и бескорыстно трудятся на благо дела просвещения. Они воспитали много выдающихся деятелей китайской культуры, науки и экономики. Этот простой, но великий дух достоин того, чтобы изучать и развивать его постоянно³. Цзян Цзэминь подчеркивал также, что мораль

¹江泽民文选, 第三卷. 北京: 人民出版社, 2006. Избранные сочинения Цзян Цзэминя. Т. 3. Пекин: Пекинское народное издательство, 2006. С. 86.

²江泽民. 在庆祝北京大学建校一百周年大会上的讲话. 人民日报, 1998, 5, 5. Выступление Цзян Цзэминя на конференции по случаю 100-летнего юбилея со дня основания Пекинского университета // Жэньминь Жибао. 1998. 5 мая.

³江泽民. 在庆祝北京师范大学建校一百周年大会上的讲话. 人民日报, 2002, 9, 9.

учителя, стиль его работы является основой для строительства, развития и модернизации воспитания в школах и вузах страны.

Теория воспитания Ху Цзиньтао

Ху Цзиньтао в качестве генерального секретаря ЦК КПК продолжал и развивал лучшие традиции воспитания. В 2005 г. на общегосударственной конференции по укреплению и реформированию работы по идейно-политическому воспитанию студенчества Ху Цзиньтао выдвинул теорию воспитания «обучение людей — основа, нравственное воспитание — превыше всего». Ху Цзиньтао призывал все вузы страны неизменно и полноценно претворять в жизнь воспитательную линию партии, наряду с трансляцией знаний в обучении ставить акцент на нравственное воспитание студенчества, укрепления их дисциплины и идеологических устоев¹. «Обучение людей — основа» — это концепция, вбирающая в себя разные аспекты развития и саморазвития человека, такие как формирование понимания жизненных ценностей, человеческого достоинства, счастья, эстетических и материальных потребностей. В этом случае теория воспитания исходит из реальности студенчества, удовлетворяет его потребности в полноценном развитии. Эта теория означает, что педагоги должны уважать, разбираться, заботиться и помогать студенчеству, воспитывать для государства высокоталантливых людей, обладающих высокими идеалами, моралью, культурой, соблюдающих законы и нормы общественного поведения. Тезис «Нравственное воспитание прежде всего» — о необходимости поставить вопросы «какого воспитывать человека», «как воспитывать человека» — во главу угла всей проектной деятельности вузов. Знания — это лишь способ изыскать средства к существованию, а нравственное воспитание определяет ценностные ориентиры человека. В свою очередь моральные ценности определяют, каким образом человеческая жизнь становится более значимой и стоящей. Это обуславливает важное место, которое отводится процессу воспитания в вузах.

В августе 2004 г. было опубликовано положение о повышении эф-

Выступление Цзян Цзэминя на конференции по случаю 100-летнего юбилея со дня основания Пекинского педагогического университета // Жэньминь Жибао. 09.09.2002.

¹胡锦涛. 切实加强和改进大学生思想政治教育工作. 十六大以来重要文献选编(中). 北京: 中央文献出版社, 2006:640. Ху Цзиньтао. Всемерно усилить и реформировать работу по идейно-политическому воспитанию в вузах. Выдержки из важных документов 16 съезда ВСНП. Пекин: Центральное издательство документов, 2006. С. 640.

фективности воспитания студенчества, совместно разработанное ЦК КПК и Госсоветом КНР. В положении указывалось, что идейно-воспитательная работа со студентами не должна быть оторвана от реальности, должна учитывать жизненные условия и интересы студентов¹. Сформулированный принцип «трех приближенностей» предполагает понимание взаимосвязи следующих аспектов. Приближенность к реальности означает, что воспитание студентов должно быть приближено к международной реальности, реальности вузов, реальности студентов. Приближенность к жизни означает, что воспитание должно использовать примеры и модели действий из реальной жизни, а также углубляться в реальную жизнь студентов для укрепления своей привлекательности, силы воздействия и влияния. Приближенность к студентам означает, что воспитание должно придерживаться принципа, что человек — превыше всего, подчеркивать доминирующую роль студента, уважать его и понимать, заботиться о нем и оберегать, чтобы мотивировать студентов на закрепление формируемых социально и личностно-значимых ценностей. Таким образом, в теоретических концепциях воспитания был сделан решительный поворот к насущным интересам студентов как основных участников будущих модернизационных преобразований. Личные потребности и интересы студенчества становится отправной точкой воспитания.

Теория воспитания Си Цзиньпина

В августе 2013 г. Генеральный секретарь ЦК КПК Си Цзиньпин выдвинул идею об «укреплении духовных сил в государстве», объяснил новую идею, как: «обогащение духовного мира народа, укрепление духовных сил народа, удовлетворение духовных потребностей народа». «Обогащение духовного мира народа» — это «укрепление развития пропаганды и образования социализма с китайской спецификой, объединение всех наций и народов в государстве под великими знаменами социализма с китайской спецификой»².

¹中共中央, 国务院. 关于进一步加强和改进大学生思想政治教育的意见. 十六大以来重要文献选编(中). 北京: 中央文献出版社, 2006:179. Госсовет ЦК КПК. Об усилении и реформировании работы по идейно-политическому воспитанию в вузах. Выдержки из важных документов 16 съезда ВСНП. Пекин: Центральное издательство документов, 2006. С. 179.

²习近平. 胸怀大局把握大势着眼大事努力把宣传思想工作做得更好[N]. 人民日报, 2013, 8, 21. Си Цзиньпин. Общие чувства и устремления, контролировать общее положение дел, уделять внимание важным вопросам, усиленно совершенствовать агитационную работу // Жэньминь Жибао. 2013. 21 августа.

Си Цзиньпин указывает, что «ценностные ориентиры молодежи определяют будущие ценностные ориентиры всего общества. История и реальность подтверждают, что если у молодежи есть идеалы, если они могут принять на себя ответственность за государство, то тогда в государстве есть перспективный народ, у которого появится надежда на великое возрождение, появится неиссякаемый источник мощных сил. Старательное учение, совершенствование своих добродетелей, четкие представления, искренность помогают системе ценностей социализма стать основным руководством для себя, кроме того, личный пример в конечном счете усиленно расширяется на пространстве всего общества и осуществляет великую задачу «Китайской мечты» и создает собственный выдающийся образ жизни»¹. Эта цитата позволяет понять, какое большое значение Си Цзиньпин придает вопросам конструирования системы ценностей молодого поколения.

Си Цзиньпин также уделяет большое внимание роли и личностным характеристикам преподавателей, востребованным в процессе воспитательной работы. Он подчеркивает, что «преподаватель — это корень учения, источник просвещения. Он берет на себя важные задачи по здоровому воспитанию каждого ребенка и достойному его образованию в соответствии с потребностями народа»². «Преподаватели дают знания, являются образцом поведения и поступков, они создают душу, жизнь, создают человека. Преподаватели являются главными в воспитании людей, являются главной силой при осуществлении задачи воспитания высокоморальных идей. Хороший учитель должен воспитывать добром, с помощью морали служить примером для подражания. Дело преподавателя — не только в обучении грамоте, но и в воспитании людей. Преподаватели должны следовать воспитательной линии партии и доносить знания до людей. Своими действиями необходимо пропагандировать основные ценности социализма, своими знаниями, жизненным и профессиональным опытом разжигать устремление учеников к прекрасному и истинному, делать так, чтобы основные ценности социализма проникали в их сердца, обращаясь к делам повседневности, укреплять способности учеников к оценочному суждению,

¹习近平. 青年要自觉践行社会主义核心价值观—在北京大学师生座谈会上的讲话[N]. 人民日报, 2014, 5, 5. Си Цзиньпин. Молодежь должна напрямую осуществлять основные ценности социализма. Выступление во время общения с преподавателями и студентами Пекинского университета // Жэньминь Жибао. 2014. 5 мая.

²习近平向全国广大教师致敬慰问信人民日报, 2013, 9, 10. Письмо Си Цзиньпина с выражением благодарности преподавателям со всей страны // Жэньминь Жибао. 2013. 10 сентября.

выбору ценностей, созданию ценностей, руководить их здоровым развитием»¹. Приведенные выше цитаты свидетельствуют, что усиливается идеологическая составляющая воспитания как важного компонента работы государственного аппарата по консолидации китайской нации на осуществление общегосударственной стратегии построения «социализма с китайской спецификой для новой эры». Необходимость укрепления единства личных и общественных целей через воспитание объясняется, вероятно, тем, что в период руководства Ху Цзиньтао (2002—2012 гг.) в Китае наблюдался необычный всплеск плюрализма. По мнению заместителя директора ИСАА МГУ А. Н. Карнеева, «расцвели различные крайние идеи типа новых левых и неолибералов. Вкупе с замедлением экономического роста это вызвало у населения неуверенность в завтрашнем дне. Си Цзиньпин пытается исправить ситуацию и восстановить единую политическую линию китаизированного марксизма, обещающую «великое возрождение китайской нации»². В настоящее время в вузах КНР идет процесс усиления идеологического влияния путем обновления содержания и методов преподавания дисциплин идейно-политического блока с тем, чтобы сделать их более привлекательными для китайских студентов. Во всех вузах КНР по указанию Министерства образования КНР введены четыре обязательных базовых предмета: «Современная история Китая», «Мораль и правовая основа», «Идеология Мао Цзэдуна и теоретическая система социализма», «Основы теории марксизма». Примечательно, что по этим дисциплинам предусмотрены семинары и практические занятия в большем объеме, чем лекционный курс. Это позволяет предположить, что на занятиях будет активно применяться арсенал методов дискуссий, обсуждения и убеждения.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что в современных взглядах китайских лидеров на вопросы воспитания явно прослеживаются традиционные воззрения на приоритетную роль учителя как транслятора тех норм поведения, которые государство считает первостепенно важными для реализации своих стратегических планов социально-экономического развития. Несмотря на риторику о том, что преподаватель должен служить студенту, система образо-

¹习近平. 做党和人民满意的好老师—同北京师范大学师生代表座谈时的讲话[N]. 人民日报, 2014, 9, 10. Си Цзиньпин. Создадим хорошего учителя, удовлетворяющего партию и народ. Выступление во время общения с преподавателями и студентами Пекинского педагогического университета // Жэньминь Жибао. 2014. 10 сентября.

²Китайский лидер посетит школьные учебники. Идеи Си Цзиньпина станут составной частью образовательной программы // Коммерсант. 2017. № 198 (6192). <https://www.kommersant.ru/doc/3447855>

вания КНР не является ученико-центристской с акцентом на свободное развитие обучающегося, а остается педагого-центристской, где ведущая роль принадлежит преподавателю как выразителю общенациональных целей и идей. В отличие от РФ, где на протяжении последних десятилетий практически не уделялось внимание процессу целенаправленного нравственного воспитания и формирования национально-значимых ценностей, кроме военного патриотизма, в КНР воспитание как важнейший компонент образования рассматривается одновременно как фактор сохранения национальной безопасности и возрождения национального величия.

Такое разнообразие подходов к воспитанию студентов, отраженных во взглядах китайских лидеров, предопределило многообразие проблем, которые могут быть решены в формате проектного подхода.

Анализ выступлений китайских лидеров также показывает, что воспитание уже рассматривается как единый проект общенациональной значимости. Провозглашаемые ценности воспитания и конкретные цели воспитательной работы являются стратегическими ориентирами для развития сферы образования КНР. Поскольку наиболее эффективным инструментом развития образовательных систем является создание и реализация проектов по основным стратегическим направлениям государственной политики, совершенствование проектной деятельности и внедрение инструментов управления ею может стать серьезным импульсом не только для повышения эффективности воспитательной работы, но и для развития образования в целом.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ

С внедрением проектного управления в практику деятельности систем образования особое значение приобретают целевые программы развития различных уровней образовательных систем. Здесь программа рассматривается как совокупность портфелей проектов, проектов развития и мероприятий, направленных на достижение стратегических целей развития образовательных систем.

Поскольку в большинстве муниципальных целевых программ принимают участие предприятия и организации различных форм собственности и субъекты управления различного уровня, базовым принципом построения механизма реализации программы служит принцип «баланса интересов», подразумевающий обеспечение соблюдения интересов всех участников программы. Важнейшей составляющей механизма реализации программы является определение возможных источников и способов финансирования мероприятий. При реализации муниципальных целевых программ могут использоваться:

- средства вышестоящих бюджетов;
- средства местного бюджета;
- собственные источники финансирования заявителя проекта (нераспределенная прибыль, амортизационные отчисления, акционерный капитал, работы, выполненные собственными силами в рамках реализации проекта и т. п.);
- средства российского Банка развития, российских и иностранных кредитных учреждений, привлекаемые под гарантии Правительства РФ, а также под гарантии бюджета субъекта РФ и местного бюджета;
- другие внебюджетные источники финансирования.

Участие в разработке и реализации целевых программ многих муниципальных структур требует наделения каждой из них определенными правами и обязанностями и четкой координации работы².

¹ **Клейменова Татьяна Сергеевна** — студентка магистратуры Гжельского государственного университета.

² *Райзберг Б. А.* Программно-целевое планирование и управление. М: Инфра-М, 2015. С. 4.

Коллегия администрации одобряет целевые программы и изменения к ним по представлениям руководителей программ. Одобренные коллегией целевые программы вносятся главой администрации на утверждение представительного органа муниципального образования.

Представительный орган рассматривает и утверждает целевые программы, а также санкционирует в случае необходимости гарантии местного бюджета по кредитам коммерческих банков для предприятий и организаций, участвующих в реализации целевых программ¹.

Такая система управления целевыми программами имеет ряд преимуществ:

- высокий уровень специализации, глубокое знание проблем отдельных отраслей муниципального хозяйства и социальной сферы;
- четкое обозначение ответственности за реализацию программных мероприятий;
- ответственность за целевое использование бюджетных средств;
- постоянный контроль за ходом реализации программных мероприятий;
- контроль за перераспределением средств между программными мероприятиями, за введением дополнительных программных мероприятий в течение финансового года.

Вместе с тем эта схема имеет и определенные недостатки:

- зависимость от инициативности и активности отдельных структурных подразделений администрации;
- недостаточная квалификация кадров, занимающихся разработкой целевых программ в структурных подразделениях администрации;
- ориентация большинства руководителей и разработчиков программ на бюджетное финансирование как основной источник получения средств на реализацию программных мероприятий.

Для устранения перечисленных недостатков при реализации крупных муниципальных целевых программ может создаваться

¹ Комплексные программы социально-экономического развития муниципальных образований: Опыт, проблемы, рекомендации / под общ. ред. Т. В. Псаревой. Новосибирск, 2013. С. 382.

дирекция программы из предприятий программы. Дирекция может создаваться как с образованием, так и без образования юридического лица. Она действует на основании положения, утверждаемого главой администрации. К основным функциям дирекции относятся:

- координация исполнения программных мероприятий, включая мониторинг их реализации;
- оценка результативности, содействие решению спорных (конфликтных) ситуаций;
- непосредственный контроль за ходом реализации мероприятий и подготовка отчетов о реализации программы. Функции директора такой программы могут быть возложены на соответствующего заместителя главы администрации.

По завершении каждого этапа и программы в целом представляются количественные и качественные результаты ее выполнения согласно изложенным выше критериям¹.

Таким образом, основным принципом механизма реализации муниципальных целевых программ развития образовательных систем является обеспечение баланса интересов всех сторон, заинтересованных в устойчивом социально — экономическом развитии территорий. Определены возможные источники финансирования программ развития. Представлены преимущества и недостатки сложившейся системы управления реализацией программ на уровне муниципалитета. Предложены возможные способы реструктуризации системы управления для устранения отмеченных недостатков. Успех такой реструктуризации напрямую зависит от эффективности внедрения проектного управления в практику деятельности образовательных систем.

¹ Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление. С. 5.

Раздел 2. Характерные способы применения проектного управления в практике деятельности образовательных систем

Недоборенко Л. В.¹

ОПЫТ РАБОТЫ ПРОЕКТНОГО ОФИСА В МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Популярность темы проектного управления формирует множество новых практик. Так, создание Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президенте Российской Федерации и Департамента проектной деятельности Правительства Российской Федерации свидетельствует о том, что внедрение принципов проектного управления в государственном секторе является одним из ключевых приоритетов для руководства страны. Фактически начат переход к эффективному менеджменту на оперативном и операционном уровнях управления с целью более результативной, продуманной и рациональной реализации государственных программ.

В образовательных организациях Ленинского района города Ростова-на-Дону ведется активная работа по внедрению проектного управления. Реализация различных проектов была начата еще в 2012 г. Первым разработанным в ходе обучения по Президентской программе в РАНХиГС, успешно реализованным и получившим высокую оценку проектом, в том числе на международном уровне, стал проект «Профессиональное развитие педагогов через внедрение единых требований к управленческой модели урока». Образовательные организации Ленинского района и в дальнейшем принимали участие в реализации проектов — от школьных до федеральных: «Школьная лига РОСНАНО», «Одаренные дети», «Исследование социального капитала организаций», «Научно-образовательный кластер» и другие. Таким образом, уже можно говорить об их результативности: в 2017/18 учебном году открыты профильные классы (IT-классы, инженерные классы, кадетские классы), на второй и третьей ступенях обучения углубленно изучаются предметы худо-

жественно-эстетического цикла, иностранные языки, химия, физика, биология и т. д., обучающиеся принимают участие и становятся призерами и победителями Всероссийской олимпиады школьников, Всероссийской многопрофильной инженерной олимпиады «Звезда», олимпиады «Я — бакалавр».

Однако в ходе работы неизбежно возникают трудности, связанные с координированием всех проектных ресурсов организаций, определением и разработкой единой методологии управления проектами, централизованным мониторингом процессов и обучения сотрудников. Даже самому опытному руководителю держать на контроле все реализуемые проекты в районе очень тяжело, поэтому было принято решение создать в Ленинском районе офис проектов, который будет служить своего рода штабом управления и мониторинга процессов. Это поможет концентрироваться на приоритетных проблемах образования района; определить четкое лидерство руководителей проектов; добиться полного охвата проектной деятельностью всех образовательных организаций района; активно управлять рисками и возможностями (управлять не прошлым, а будущим); закрепить персональную ответственность участников проектов и продумать их мотивацию.

Поскольку в настоящее время пока не разработаны нормативные документы, регламентирующие проектное управление в области образования, а внедрение проектного управления является стратегически важным процессом, который требует основательного изучения, мы ориентировались на опыт реализации проектного управления в органах государственной власти и бизнесе и на нормативные документы, принятые на федеральном уровне в настоящий момент: Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165-р (утверждает План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в правительстве Российской Федерации на 2016 и 2017 годы); Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»; Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»; Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».

¹ *Недоборенко Лилия Виктровна* — начальник МКУ «Отдел образования Ленинского района Ростова-на-Дону».

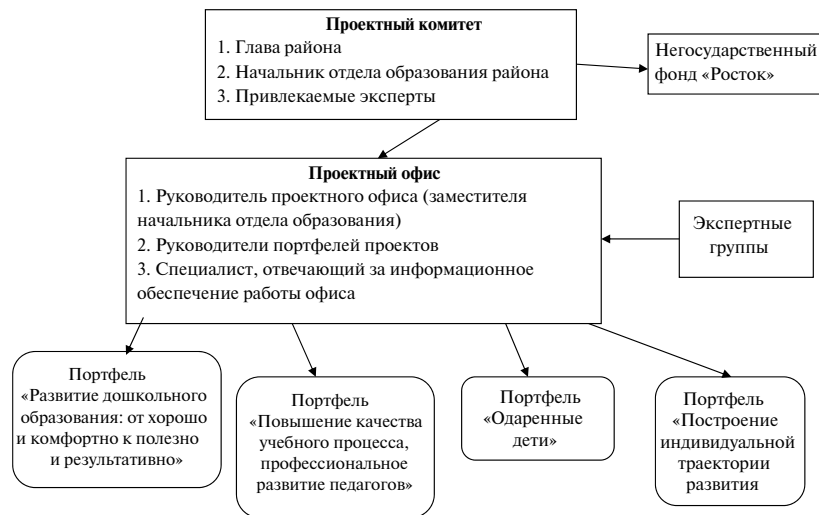


Рис. 1. Структура проектного управления

Структуру созданного нами проектного управления можно представить в виде следующей схемы (рис. 1):

Проектный комитет осуществляет контроль хода всех проектов, реализуемых в районе, принятия своевременных решений с участием высшего руководства; принимает решения по стратегии реализации проектов, участию в управлении на уровне внешнего окружения. В проектный комитет входят Глава администрации района, начальник отдела образования, привлекаемые эксперты. Проектный комитет сотрудничает с негосударственным фондом «Росток».

Проектный офис позволяет решать задачи структуризации и упорядочивания проектной деятельности, а также обмена методами, инструментами и ресурсами. Также офис собирает информацию по реализации проектов. Руководитель проектного офиса осуществляет стратегическое руководство работой, текущий и итоговый мониторинг реализации портфелей проектов, обеспечивает достижение целевых показателей.

Портфели представляют собой совокупность проектов, объединенных в целях эффективного управления для достижения стратегических целей.

Руководитель портфеля проектов отвечает за создание органа управления проектом, формирование целей, ресурсов и активов

портфеля проектов, выявление стратегических ресурсов организаций — участников проекта, анализ эффективности портфеля проектов и поиск путей ее повышения.

По итогам анализа стратегических направлений развития российского образования, а также приоритетных проектов, реализуемых в Ростовской области и Ростове-на-Дону, нами были сформированы *четыре портфеля проектов*: «Развитие дошкольного образования: от хорошо и комфортно к полезно и результативно»; «Повышение качества учебного процесса, профессиональное развитие педагогов»; «Построение индивидуальной траектории развития личности»; «Одаренные дети».

Для реализации каждого проекта, входящего в портфель, создается орган управления, в который входят: куратор проекта (как правило, руководитель ОУ, курирующий реализацию проекта во всех организациях района); администратор проекта (отвечает за реализацию проекта в каждой организации); ответственные за мероприятия (педагоги различных образовательных организаций).

Для управления проектами в районе создаются паспорт проекта, план-график реализации проекта и отчет по проекту.

В качестве основных критериев успешности реализации проектного управления в районе можно выделить: рост количественных результатов участия школьников района в процедурах независимой оценки качества образования (ГИА, ВПР, НИКО и др.); улучшение качества дошкольного образования через обеспечение преемственности программ дошкольного и начального общего образования; рост числа участников, призеров и победителей конкурсов и олимпиад различной направленности среди обучающихся и воспитанников; рост активности участия педагогов в профессиональных конкурсах; увеличение процента выпускников, продолживших получать образование в соответствии с ранее выбранным профилем; рост удовлетворенности качеством образования и комфортностью среды в образовательных организациях района среди родителей.

Золотарева Т. А., Ломтева Е. В.¹

ПЕРЕХОД МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ ОТ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА НА ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ОПЫТ ЯКОВЛЕВСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

В целях совершенствования деятельности по стратегическому развитию Российской Федерации и реализации приоритетных проектов в июне 2016 г. был создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Постановлением Правительства РФ № 1050 от 15.10.2016 г. утверждено Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, определяющее организационную структуру системы управления проектной деятельностью, этапы инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения приоритетных проектов (программ). Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано выстроить проектную работу аналогичным образом. С 2017 г. у федеральных органов власти и регионов появился рейтинг эффективности проектного управления. Это оценка того, как работает механизм выявления, запуска и осуществления проектов, каковы сроки, результаты и социально-экономические эффекты их реализации. Также планируется разработка и утверждение требований к участникам проектной деятельности в части, касающейся уровня их квалификации в сфере проектного управления, и формирование системы проверки соответствия компетенций участников проектной деятельности квалификационным требованиям. Таким образом, ставится задача организации проектного менеджмента на региональном и муниципальном уровнях и уровне образовательной организации.

Проект — это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к каче-

ству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией. При рассмотрении проекта как объекта управления можно выделить следующие отличительные признаки: направленность на достижение цели; ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом; изменение как целенаправленный перевод системы из существующего в некоторое желаемое состояние, описываемое в целях проекта; координированное выполнение взаимосвязанных действий; обоснованность и ограниченность бюджета; ограниченность ресурсов.

Каждый проект — это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений. Понимание проекта как структурированного объекта управления — основа проектного менеджмента. Для того чтобы проектом управлять, его следует разбить на иерархические подсистемы и компоненты: определить и построить структуру работ проекта, используя методы декомпозиции; создать матричную организационную структуру управления, в рамках которой каждый исполнитель одновременно подчинен и своему функциональному руководителю и руководителю проекта; осуществить структуризацию ресурсов различных типов, которые необходимы для достижения целей и подцелей проекта; построить сетевой график, который отражает логику и технологию выполнения работ.

Перечисленные виды деятельности в управлении проектами позволяют распределить ответственность за определенные работы, ресурсы для выполнения конкретных проектных задач и операций, полномочия между участниками проектной команды.

Анализ современной ситуации в управлении образованием на разных уровнях позволяет сделать вывод, что усложняется объект управления в условиях внедрения инноваций (экономических, технологических, педагогических, организационных); происходит высокая скорость изменений в объекте управления; руководитель вынужден принимать решения в условиях ограниченности ресурсов (кадровых, временных, финансовых); динамично развивается конкурентная образовательная среда; повышаются требования к качеству управления при котором требуется развитие «горизонтальных» равноправных отношений, формирование мобильных команд, планирование рисков и др. При этом директору школы необходимо обеспечить не только повышение эффективности управления ресурсами, но и качеством образования в условиях внедрения инноваций и изменений.

¹ Золотарева Татьяна Алексеевна — начальник управления образования администрации Яковлевского района Белгородской области; Ломтева Елена Владимировна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры проектного управления в сфере образования, директор программ Центра развития образовательных систем ИОН РАНХиГС.

По мнению О. Г. Прикот, «цель проектных технологий как методологии — превратить процесс управления инновациями из спонтанной, часто непредсказуемой и случайной деятельности в деятельность профессионала, в ремесло в хорошем смысле этого слова, сформулировать требования к квалификации менеджеров, участвующих в проекте. Методология управления проектами «обрекает» проект на успех, позволяет выстроить технологический алгоритм его разработки и реализации, а значит, и снизить риски ошибок управления»¹.

Одним из инструментов стратегического развития России является программно-целевое управление. Благодаря реализации программ и проектов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях стало возможным инвестировать бюджетные средства в инновационные проекты, направленные на развитие образования, внедрение новых образовательных технологий, обеспечение развития кадрового потенциала системы образования.

При переходе образовательного учреждения к использованию проектного менеджмента предусматриваются следующие этапы:

1. Принятие руководством решения об использовании проектного менеджмента как инструмента управления образовательной организацией.
2. Разработка концепции и системы проектного менеджмента с привлечением к этой работе максимально большего количества сотрудников учреждения (командная работа, командное управление).
3. Реализация концептуальных разработок на пилотном проекте (группе проектов).
4. Оценка результатов пилотного проекта и распространение его опыта².

Таким образом, условиями успешной практики применения проектного менеджмента являются готовность администрации образовательной организации и педагогического коллектива осуществлять проектную деятельность, их профессионализм и компетентность.

¹ Прикот О. Г., Виноградов В. Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента: учебно-методическое пособие. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2011. С. 32.

² Виноградова В. Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении // Человек и образование. 2012. № 4 (33). С. 157–160.

Управление проектом требует формирования команды, распределение обязанностей и принятие ответственности, готовности членов команды понимать и принимать новое, действовать самостоятельно в условиях неопределенности и ограниченности времени. Это обуславливает особую важность управления персоналом в проектном менеджменте.

Важным является не только повышение квалификации руководителей и членов проектных команд в области проектного менеджмента, но и создание условий для самообразования, саморазвития, командообразования. Руководителю образовательной организации следует продумать механизмы мотивации и стимулирования проектной деятельности работников не только через денежное вознаграждение, но и через удовлетворение от достижения значимого результата и повышения собственного профессионализма, организацию успешной деятельности в проекте.

В перспективах развития отрасли образования Яковлевского района Белгородской области на 2017–2021 годы два блока проектов:

1. **Инвестиционный блок.** Портфель инвестиционных проектов «Создание комфортных условий для обучения, воспитания, развития детей Яковлевского района» — 8 проектов. Их цель — обеспечить качественную подготовку образовательных учреждений к новому учебному году; организация благоприятных условий для воспитания и развития детей.

1.1. Подготовка образовательных учреждений Яковлевского района к новому 2017/18 учебному году «1 сентября».

1.2. Лицензирование медицинских кабинетов образовательных учреждений Яковлевского района.

1.3. «Благоустройство образовательных учреждений Яковлевского района «Школьная территория — простор для обучения и отдыха детей».

1.4. Создание условий для организации безопасного образовательного пространства на территории Яковлевского района через повышение грамотности обучающихся в области безопасности жизнедеятельности «Безопасная образовательная среда в современной школе».

Начиная с 2017 г. опыт построения единого образовательного пространства учреждений с использованием общественного пространства территории продолжают в Алексеевском, Кривцовском, Стрелецком, Смородинском поселениях.

1.5. Создание единого открытого образовательного пространства «Парк искусств» для учеников СОШ № 3 г. Строитель и воспитанников детского сада «Родничок».

1.6. В селе Гостищево проект «Открытое образование — учиться на природе».

1.7. В селе Кустовое проект «Сосновый бор “Гармония”».

1.8. Требуют капитальных вложений территории образовательных учреждений. В рамках муниципальной программы «Будущее на 5+» с целью создания условий для активных занятий спортом школьников в разные времена года инициируется проект «Строительство и реконструкция спортивных площадок образовательных организаций “Здоровая молодежь — сильная Россия”» на 2016—2020 гг.

2. **Социальный блок** проектов, реализующихся в рамках текущего финансирования, сформирован из *четырёх портфелей проектов*.

2.1. «Образование для всех и для каждого» — 13 проектов. Цель портфеля: обеспечение доступности и повышение качества дошкольного, общего и дополнительного образования

2.1.1. Развитие математических и начальных естественнонаучных способностей детей в дошкольных образовательных организациях Яковлевского района «Гениальный дошкольник».

2.1.2. Внедрение музейной педагогики, как инновационной технологии в создании развивающей среды ДОО в соответствии ФГОС.

2.1.3. Организация дополнительного образования в ДОО «Лучше всех».

2.1.4. Создание системы по подготовке старшеклассников Яковлевского района к государственной итоговой аттестации «ЕГЭ без проблем».

2.1.5. Организация профильного обучения старшеклассников на основе индивидуальных учебных траекторий «Мой выбор».

2.1.6. Использование ИТ-технологий в социально-значимых проектах на основе 3D-моделирования в деятельности образовательных организаций Яковлевского района.

2.1.7. Психолого-педагогическое сопровождение участников образовательных отношений при организации инклюзивного образования «Учимся вместе».

2.1.8. Вовлечение детей с ОВЗ в творческую деятельность «Творчество для всех».

2.1.9. Создание детского технопарка «Легокванториум» в Яковлевском районе.

2.1.10. Создание системы непрерывного аграрного образования в Яковлевском районе «Агропоколение».

2.1.11. Создание шахматной элиты Яковлевского района «Шахматная планета».

2.1.12. Организация профессионального обучения старшеклассников в Яковлевском районе «Я — мастер».

2.1.13. Совершенствование профориентационной работы на муниципальном уровне через включение ресурса каникулярного времени.

2.2. **Воспитание и социализация как стратегический общенациональный приоритет** — 8 проектов. Цель портфеля: обновление содержания воспитательного процесса на основе отечественных традиций с приоритетом трудового воспитания.

2.2.1. Организация волонтерского движения школьников «Помогай делом» на территории Яковлевского района.

2.2.2. Организация системного экологического воспитания детей и подростков Яковлевского района «Как природу не обидеть».

2.2.3. Формирование сети школьных музеев «Связующая нить поколений».

2.2.4. Создание интерактивной историко-краеведческой карты Яковлевского района «Я знаю историю родной Яковлевской земли».

2.2.5. Создание муниципального туристическо-краеведческого клуба «Вместе весело шагать».

2.2.6. Совершенствование системы трудового воспитания подростков «Красота и доброта своими руками».

2.2.7. Повышение педагогической грамотности родителей «Педагогическое просвещение».

2.2.8. Организация деятельности школьной медиации «Школьная служба примирения: спасательный круг детско-родительских отношений».

2.3. **Укрепление здоровья детей и молодежи, продвижение ценностей здорового образа жизни** — 5 проектов. Цель портфеля: укрепление здоровья детей и подростков, формирование культуры здоровья субъектов образовательного процесса.

2.3.1. Внедрение системы профилактики компьютерной игры школьников Яковлевского района.

2.3.2. Внедрение различных видов спорта в дошкольные образовательные организации Яковлевского района «Первые шаги чемпиона».

2.3.3. Здоровое питание школьника «Едим правильно и вкусно!».

2.3.4. Организация каникулярного отдыха школьников в оздоровительных лагерях Яковлевского района «Ветер перемен».

2.3.5. Создание здоровьесберегающей среды образовательного учреждения «Устав здорового школьника».

2.4. **Компетентный педагог** — 3 проекта. Цель портфеля: развитие профессионально значимых компетенций педагогических и руко-

водящих работников образовательных организаций, создание условий для постоянного самосовершенствования педагогов.

2.4.1. Открытие школы молодого педагога *«Педагогическая интернатура»*.

2.4.2. Создание условий для инновационного развития педагогов Яковлевского района через работу клуба *«Учитель-профессионал»*.

2.4.3. Формирование системы поддержки физического и эмоционального здоровья педагогов Яковлевского района *«Здоровый учитель — достояние России»*.

Таким образом, система образования призвана задавать вектор изменений в общественном и экономическом развитии Яковлевского района.

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ ПРОЕКТНОГО ОФИСА, СОЗДАННОГО В ЛЕНИНСКОМ РАЙОНЕ ГОРОДА РОСТОВА-НА-ДОНУ

Сегодня в Ленинском районе города Ростова-на-Дону в рамках проектного офиса сформированы четыре портфеля проектов, каждый из которых позволяет реализовывать основные стратегические цели, стоящие перед образованием района, города и страны в целом.

Рассмотрим на примере портфеля проектов «Повышение качества учебного процесса, профессиональное развитие педагогов» (руководителем которого я являюсь), как организована проектная деятельность в образовательном пространстве одного района.

Стратегическая цель, объединяющая все проекты данного портфеля — повышение качества образования путем развития и обновления кадрового потенциала образовательных организаций. В портфель входят проекты: «Внедрение единой управленческой модели урока», «Совершенствование социального капитала образовательных организаций», «Управленческая студневка», «Выявление сбалансированных показателей управления качеством образовательного процесса». Для реализации каждого созданы проектные группы (орган управления проектом), в составе которых куратор проекта (как правило, руководитель образовательной организации, отвечающий за реализацию проекта во всех школах района); администраторы, ответственные за реализацию проекта в каждой организации; ответственные за мероприятия (педагоги различных образовательных организаций).

Рассмотрим жизненный цикл проекта (рис. 1).

Инициирован проект был руководителями отдела образования и образовательных организаций района. Им было определено общее направление деятельности, проведены районная педагогическая конференция и педагогические советы, поставлены конкретные за-

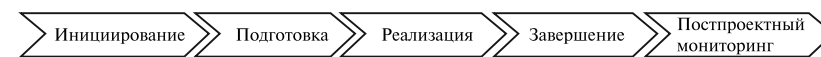


Рис. 1. Жизненный цикл проекта

¹ Панина Ирина Александровна — директор МАОУ «Школа № 39», Ростов-на-Дону.

дачи по выработке оптимальных показателей оценки современного урока, определены базовые образовательные учреждения для реализации проекта.

Затем были проведены более 600 открытых уроков для школьных учителей района, руководителей, представителей отдела образования. Целью такой масштабной акции была, в первую очередь, диагностика состояния урока, выявление основных черт эффективного урока наиболее успешных педагогов, определение «проблемных зон», характерных для различных групп учителей.

Проанализировав модели уроков, представленные лучшими педагогами, удалось выделить элементы, характерные для всех представленных моделей уроков (мотивация учащихся, организация деятельности, рефлексия деятельности), и на их основе создать модель эффективного урока.

На втором этапе реализации проекта деятельность осуществлялась по трем направлениям: обучение педагогов, мониторинг успешности реализации проекта, исследование педагогических коллективов образовательных организаций.

Обучение проходило внутри образовательных организаций. Группа учителей-тьюторов организовала работу проектных групп в каждом образовательном учреждении района для того, чтобы все педагоги смогли улучшить навыки по эффективному управлению уроком. Были проведены мастер-классы, тренинги по внедрению модели урока.

Для того чтобы руководители имели реальное представление о состоянии своих организаций, все педагогические коллективы приняли участие в исследовании социального капитала (на портале Директория). Из этого исследования впоследствии выросли отдельные проекты («Совершенствование социального капитала организаций» и «Управленческая стодневка»), которые вошли в портфель «Повышение качества учебного процесса, профессиональное развитие педагогов».

Для успешной реализации проекта было необходимо выявить, как проводимые изменения влияют на качество образовательного процесса, определить измерители и критерии его результативности. При этом разработанные показатели должны были не только определять достигнутые школой результаты обучения и развития учащихся, но и быть понятными при управлении качеством образования. С этой целью с начала 2015/16 учебного года во всех школах района был проведен комплексный психологический мониторинг, задачей которого стало определение сбалансированных показателей эффек-

тивного управления качеством образовательного процесса.

Для проведения мониторинга в каждом образовательном учреждении района был взят один класс из параллели 4, 7 и 9-х классов:

- 4 классы — для оценки преемственности между начальной и основной школой,
- 7 классы — для контроля учебной мотивации и предупреждения личностных деструктивных изменений в подростковом возрасте,
- 9 классы — для оценки системности используемых учителями технологий активизации образовательного процесса.

Выборка этого мониторингового исследования на муниципальном уровне составила 27 классов с общим количеством респондентов 665 человек.

Критерии оценки качества образовательного процесса для мониторинга были взяты из требований ФГОС к результативности образования, что также соответствует и единой модели эффективного урока (мотивация — деятельность — рефлексия), реализуемой образовательными учреждениями района. Это степень учебной мотивации учащихся; самооценка учащихся как отражение формирования качеств личности в ходе учебной деятельности; самочувствие учащихся на уроке, как показатель качественной структуры урока, соответствия нагрузки психофизиологическим характеристикам учащихся в модели эффективного урока; освоение универсальных учебных действий (внимание, память, мышление) как отражение организации качественной учебной деятельности на уроке, развивающего эффекта урока.

Нам как управленцам было важно убедиться, что выбранные нами в ходе практического исследования, последующего анализа и коллективного обсуждения показатели и с научной точки зрения адекватны, взаимосвязаны и действительно влияют на управление качеством образовательного процесса.

По результатам проведенного мониторинга при сотрудничестве с Донским государственным техническим университетом был проведен синтез математических моделей системы управления, доказывающий объективность полученных показателей. В его основе лежит методика полнофакторного планирования эксперимента, которая предусматривает определение факторов, влияющих на выходную целевую функцию, при этом факторы должны быть независимы друг от друга и представляться двумя уровнями, соответственно, иметь

Зависимость прочности знаний (самооценка) H от X_1 — общего среднего показателя мотивации, X_2 — не жалуются на усталость.

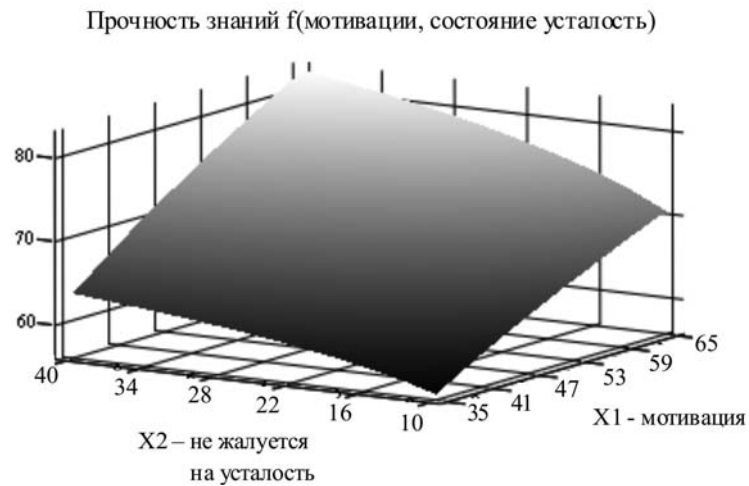


Рис. 2. Поверхность зависимости прочности знаний от факторов X_1 , X_2

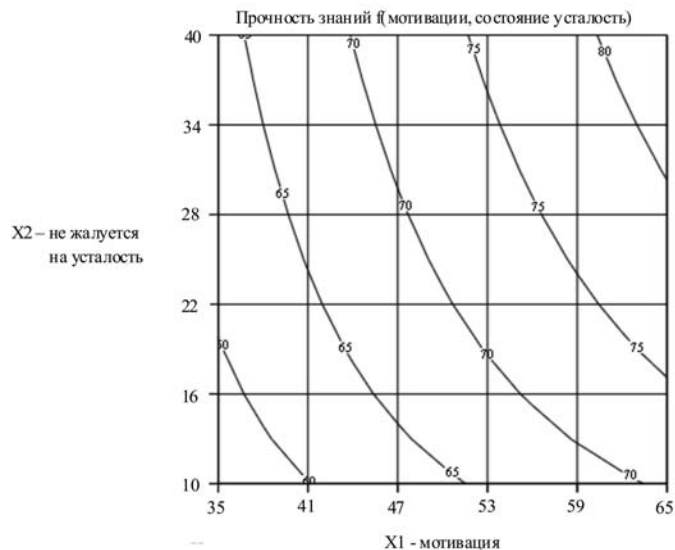


Рис. 3. Изолинии уровня зависимости прочности знаний от факторов X_1 , X_2

минимальное и максимальное количественные значения. Полученные первичные данные и их достоверность перед анализом была проверена с использованием критерия Кохрена. Затем были рассчитаны коэффициенты уравнений соответствующих целевых функций, достоверность которых была проверена с использованием критерия Стьюдента. Принятые математические модели, представленные соответствующими целевыми функциями, были проверены на адекватность с использованием критерия Фишера.

Все математические модели являются адекватными, так как расчетные значения не превышают табличного значения 5,3 и могут быть использованы для решения вопросов управления и прогнозирования.

С использованием математических моделей были созданы их графические интерпретации в виде соответствующих поверхностей и изолиний уровня (рис. 2, 3).

Математические модели позволяют более эффективно решать задачи управления качеством учебного процесса:

- формировать у педагогов осознанное представление о результативности их деятельности (поскольку имеется математическое доказательство влияния конкретных факторов на предполагаемый результат);
- сделать расчет эффективности реальной деятельности учителей: получив данные исследования конкретного класса, сравнить их с математической моделью, и если результаты находятся выше, то можно говорить, что учитель работает эффективно (и наоборот);
- строить прогноз достижения определенного уровня, например, прочности знаний при имеющихся показателях учебной мотивации, т. е. математическая модель позволяет выработать оптимальную траекторию достижения желаемых результатов;
- оптимизировать диагностический блок до минимально необходимого, что упрощает процедуру опроса учащихся и сокращает объем анализа результатов.

С помощью трех математических моделей нам удастся охватить три основных параметра управления качеством учебного процесса: 1) субъективную результативность (оценка учащимися прочности своих знаний), 2) эмоциональную комфортность образовательной среды (учащимся нравится ходить в школу) и 3) учебную мотивацию (необходимая составляющая качественного обучения).

В 2016–2017 гг. проект был завершен, подведены его основные итоги. Однако в ходе постпроектного мониторинга было выявлено, что еще не все педагоги района работают в соответствии с рамочной моделью, а те, кто действительно ее применяет, достигают более высоких результатов. Поскольку повышение профессионализма педагогов в этом направлении по-прежнему актуально, на заседании проектного офиса было принято решение о реализации проекта «Внедрение единой управленческой модели урока».

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ КРАСНОУФИМСК

В последние годы проектное управление в государственном секторе уже перестало считаться принципиально новой парадигмой управления, теперь можно с уверенностью говорить, что управление проектами — очередной важный этап формирования культуры управления в органах государственной власти и местного самоуправления. Однако, несмотря на то что необходимость создания механизма реализации наиболее важных проектов на федеральном уровне была обозначена в Послании Президента РФ Федеральному Собранию еще 3 декабря 2015 г., пилотные государственные программы, основанные на принципах проектного управления, были утверждены лишь в конце 2017 г. Одной из таких программ стала государственная программа «Развитие образования», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 27.12.2017 г. № 1642.

Перевод государственной программы на проектное управление обозначает прежде всего ориентацию отрасли на развитие и результат. Этимологию основных категорий проектного управления нельзя не соотносить с ключевыми понятиями «проект», «проектная деятельность», «проектная работа», «проектная методика», которые достаточно широко применимы в современной системе образования². Управление проектами как специальная управленческая методика формировалось на Западе в период с 1950-х по 1980-е гг., тогда как в образовании термин «проект» как педагогическая категория, характеризующая разработанное в рамках академического конкурса задание, впервые употребляется уже в конце XVI в. в Академии искусств Святого Луки в Риме³. История развития термина «проект»

¹ Фрицко Жанна Сергеевна — кандидат педагогических наук, начальник управления образованием городского округа Красноуфимск, Свердловская область.

² Фрицко Ж. С. Проектная деятельность студентов педагогического колледжа при обучении иностранному языку как средство формирования методических умений: дис. ... канд. пед. наук. Екатеринбург, 2006. С. 50–53.

³ Knoll M. The project method: Its vocational education origin and international development // Journal of Industrial Teacher Education. 1997. Vol. 34/3 // <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE#34n3/Knoll.html>.

в образовательном контексте сложна и неоднозначна — от применения в качестве единственного продуктивного метода до полного забвения¹, однако, на наш взгляд, она заслуживает определенного внимания, поскольку в процессе развития данной методики происходила конкретизация и уточнение ключевых понятий «жизненный цикл проекта», «этапы и принципы работы над проектом», «типология проектов», «подходы к формированию проектных групп» и «распределение ролей участников проекта» и т. п. Именно эти понятия составляют сегодня набор базовых категорий проектного управления.

Не останавливаясь на специфике терминологии отдельных составляющих проектного менеджмента (она достаточно детально описана в Национальных стандартах Российской Федерации²), обозначим его основные *принципы*, соблюдение которых, на наш взгляд, чрезвычайно важно³:

- *ориентированность на результат* — этот принцип определяется значением термина «проект»;
- *«проектный треугольник»* — при управлении проектом следует руководствоваться взаимозависимостями между сроками, бюджетом, качеством проекта. Изменение одного из факторов ведет к изменению других, что делает их как бы сторонами одного треугольника;
- *учет жизненного цикла проекта*, который начинается с формирования самой идеи о создании проекта и заканчивается в момент истечения указанного в проекте временного периода;
- *процессный подход к управлению* — оценка проекта как совокупность процессов, взаимосвязанных между собой и завершающихся промежуточными итогами в виде полуготовых изделий или важных документов. Этот подход позволяет проводить контроль выполнения проекта на разных стадиях его жизненного цикла.

¹ Фрицко Ж. С. К вопросу об истории происхождения метода проектов // Актуальные проблемы лингвистики: Уральские лингвистические чтения — 2005: материалы ежегодной региональной научной конференции, Екатеринбург, 2005. № 18. С. 117–118.

² Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». <http://docs.cntd.ru/document/1200089604>.

³ Герасименко Ю. В. Проектное управление — это что такое? Плюсы и минусы <http://fb.ru/article/276837/proektnoe-upravlenie---eto-chto-takoe-plyusy-i-minusy>.

На основе данных принципов выстраивается проектное управление развитием образовательной системы городского округа Красноуфимск (Свердловская область). Чтобы в муниципальном образовательном пространстве процесс управления стал эффективным, способствовал динамичному повышению качества образования, разработан и реализуется муниципальный портфель проектов «Управление ресурсами муниципальной системы образования в городском округе Красноуфимск» («Траектория управления: к успеху вместе»)¹.

Компонентами муниципального портфеля проектов являются пять самостоятельных муниципальных проектных решений (проектов) и семь инновационных проектов образовательных организаций, разработанные в рамках трех приоритетных направлений, заданных стратегией социально-экономического развития Свердловской области до 2030 г.

Отдельные проекты реализуются в муниципальной системе образования на протяжении нескольких лет и уже показали свою эффективность. Так, с каждым годом увеличивается число школьников — участников проекта «Сетевые профильные группы». В 2017/18 учебном году участниками сетевых профильных групп по различным предметам (обществознание, история, информатика, физика, химия, биология, английский язык, литература) стали более 500 учеников 9–11 классов школ города. В течение всего учебного года старшеклассники имеют возможность бесплатно посещать дополнительные занятия у ведущих педагогов города для подготовки к успешному прохождению Государственной итоговой аттестации. На протяжении всех лет реализации проекта (с 2013 г.) обучающиеся сетевых профильных групп получают по итогам сдачи ЕГЭ средний балл выше среднего городского, а по ряду предметов и среднего областного балла.

Муниципальный проект «Каникулы» позволяет организовать досуг и занятость школьников во время осенних и весенних каникул. В каждой школе организуются двух-трехдневные лагеря, посетить которые может ученик любой школы города. Лагеря организуются с учетом возрастных потребностей и интересов школьников: лагерь «Непоседы» для обучающихся начальных классов, лингвистические сборы для всех интересующихся изучением иностранных языков,

¹ Муниципальный портфель проектов «Управление ресурсами муниципальной системы образования в городском округе Красноуфимск» («Траектория управления: к успеху вместе»). Приказ МО Управление образованием городского округа Красноуфимск от 21.10.2016 г. № 178/2. Красноуфимск: [б.и.], 2017. <http://edu-kruf.ru>.

лагерь «Олимп» для увлекающихся спортом, среди старшеклассников востребованы лагеря профориентационной направленности, которые проводятся с привлечением профессиональных образовательных организаций и организаций высшего профессионального образования.

С 2014 г. отдельные образовательные организации являются активными участниками проекта «Уральская инженерная школа в городском округе Красноуфимск». Цель проекта — развитие инженерного мышления и научно-технического творчества детей на всех уровнях образования — дошкольного, общего, дополнительного, профессионального. Партнерство с крупнейшими вузами региона — Уральским федеральным университетом и Уральским государственным университетом путей сообщения дает старшеклассникам возможность более осознанного и подготовленного выбора профессий, связанных с инженерно-техническим и конструкторским мышлением.

Муниципальный методический форум «ФГОС в действии» проводится с 2015 г. в целях поддержки образовательных организаций, городских методических объединений, педагогических работников в реализации актуальных направлений инновационной деятельности, поддержки современных технологий организации образовательной деятельности, обмена опытом по введению стандартов общего образования нового поколения.

Однако, несмотря на востребованность и результативность отдельных проектов, на практике при переходе к проектному менеджменту возникает ряд трудностей:

- прежде всего, это *кадровые проблемы* из-за нехватки проектных специалистов необходимого уровня, отсутствие возможностей ведения гибкой кадровой политики;
- высокая степень *инертности административных систем управления*, неготовность руководящего состава делегировать полномочия по руководству проектом не административному, а рядовому работнику;
- психологическая *неподготовленность персонала* в части повышения ответственности за принимаемые решения и большей прозрачности процесса их принятия;
- конфликты *«двойного подчинения»* в связи с параллельным использованием различных подходов к управлению.

Чтобы избежать тех или иных проблем, нивелировать риски и наиболее эффективно и безболезненно внедрять новые управлен-

ческие технологии, вслед за И. Моисеевым считаем необходимым реализацию *комплекса первоочередных мероприятий*, сопровождающих внедрение проектного управления¹:

- разработку *модели проектного управления*, учитывающую уникальные особенности муниципального образования, в том числе сложившиеся управленческие практики и традиции;
- *консультационно-методологическое сопровождение* реализации проектов и обучение управленческих команд базовым знаниям в сфере проектного управления;
- разработку и внедрение *системы цифрового управления проектами* — обеспечение единого информационного пространства, предоставляющего возможность коммуникации участников проекта и управления проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что проектное управление — это неотъемлемый элемент современного муниципального управления; изучение его основ и внедрение опыта управления проектами сегодня просто необходимо для грамотного принятия управленческих решений и реализации основных задач государственной политики в сфере образования.

¹ Моисеев И. Внедрение проектного управления в государственном секторе. http://www.bftcom.com/consulting/expert_materials-full/vnedrenie-proektnogo-upravleniya-v-gosudarstvennom-sektore.

Чеканова О. Я., Ягодкина О. К.¹

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА В МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ ТУТАЕВСКОГО РАЙОНА

В период с 2014 по 2016 г. в Тутаевском муниципальном районе был успешно реализован региональный инновационный проект «Общественная экспертиза качества услуг, оказываемых жителям муниципального района образовательными организациями», целью которого стало создание института общественной экспертизы качества деятельности образовательных организаций на основе государственно-общественного управления в муниципальной системе образования. Общественную экспертизу в системе образования мы рассматриваем как механизм независимой оценки с целью выявления проблемных зон и зон развития образовательной организации группой общественных экспертов, позволяющий выработать конкретные предложения по улучшению деятельности образовательного учреждения и повышению качества услуг в сфере образования². Задачи проекта направлены на получение значимых результатов в контексте Государственной программы «Развитие образования» на 2013–2020 гг., в которой обозначены следующие ключевые ориентиры:

- включение потребителей образовательных услуг в оценку деятельности системы образования через развитие механизмов внешней оценки качества образования и государственно-общественного управления;
- формирование культуры оценки качества образования на уровне регионов, муниципалитетов и отдельных организаций³.

¹ Чеканова Оксана Яковлевна — директор Департамента образования Администрации Тутаевского муниципального района Ярославской области; Ягодкина Ольга Константиновна — кандидат педагогических наук, методист МУ ДПО «Информационно-образовательный центр» Тутаевского муниципального района Ярославской области

² Конасова Ю.Н. *Общественная экспертиза качества школьного образования*. СПб.: КАРО, 2008. (Серия «Уроки для педагогов»).

³ Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 295 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы» (с изменениями и дополнениями) // СПС ГАРАНТ. <http://base.garant.ru/70643472/#ixzz52LJP5s3o>.

Общественная экспертиза, таким образом, раскладывается на три составляющие: 1) элемент государственно-общественного управления образованием; 2) форма независимой оценки качества деятельности образовательных организаций в условиях ФГОС; 3) ресурс развития муниципальной системы образования. Общественный эксперт, по определению, — это представитель общественности, обладающий необходимыми знаниями в определенных областях жизнедеятельности, навыками и статусом, дающим ему право на проведение общественной экспертизы¹.

Параллельно решалась и управленческая задача муниципального уровня — организация проектного менеджмента. При рассмотрении инновационного проекта в качестве объекта управления мы выделили следующие его отличительные признаки: направленность на достижение цели; ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом; изменение — как целенаправленный перевод системы из существующего в некоторое желаемое состояние, описываемое в целях проекта; координированное выполнение взаимосвязанных действий². В проектную команду вошли директор и заместитель директора Департамента образования, председатель и четыре члена Управляющего совета системы образования Тутаевского муниципального района, руководители трех образовательных учреждений (МОУ лицей № 1, МОУ СШ № 3, МОУ СШ № 6), директор и методист муниципальной методической службы, старший методист кафедры менеджмента ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования». Соответственно в школах — участниках проекта были созданы свои проектные команды с активным участием общественных управляющих. Вся деятельность данной РИП (региональной инновационной площадки) подробно представлена на сайте «Образование и общество»³. По итогам проекта разработаны и апробированы:

¹ *Общественная экспертиза. Методическое пособие для активистов общественных объединений и некоммерческих организаций / Экспертная комиссия общественного совета при Самарской Губернской думе*. Самара, 2013. <http://areal63.narod.ru>

² Райских Т. Н. *Проектный менеджмент как технология эффективного управления качеством образования в условиях изменений*. Барнаул. КГБУ ДПО АК ИПКРО. <http://www.apkpro.ru/doc/%D0%A0%D0%B0%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85.pdf>.

³ Сайт «Образование и общество». Инновационный проект «Общественная экспертиза качества услуг, оказываемых жителям муниципального района образовательными организациями». https://ioc-tmr.edu.yar.ru/innovatsionniy_proekt_oe_kachestva_obrazovatelnih_uslug/str_innovatsionniy_proekt.html

- три программы общественной экспертизы по направлениям: школа — территория безопасного и здорового образа жизни; открытая школа; качество образовательных услуг;
- пакет нормативных документов для подготовки и проведения общественной экспертизы;
- программа дистанционного обучения общественных управляющих «Школа общественного эксперта». Сборник учебно-методических материалов «Школа общественного эксперта в муниципальной системе образования» получил положительную рецензию директора Института развития ГОУО Е. Н. Шимутинной.

Отметим, что в ходе реализации проекта удалось не только достичь поставленной цели, диссеминировать свой опыт на региональном и федеральном уровнях, но и получить качественные позитивные изменения в муниципальной системе образования. Это нашло свое отражение в том, что по завершении проекта деятельность получила развитие через реализацию муниципальной программы общественной сертификации образовательных организаций «Общественное признание»¹.

В Положении «Об общественной экспертизе качества услуг, оказываемых жителям муниципального района образовательными организациями, «Общественное признание» обозначено, что целью общественной экспертизы является создание условий для конструктивного диалога системы образования и общества на уровне муниципального района в контексте развития государственно-общественного управления и повышения качества услуг в сфере образования. Задачи общественной экспертизы:

- определить соответствие качества услуг, оказываемых жителям муниципального района образовательными организациями, положениям консолидированных заказов на оказание услуг в сфере образования, закрепленным нормативными актами;
- выявить ОУ, являющиеся лидерами в муниципальной системе образования по отдельным направлениям деятельности, с вручением сертификата «Общественное признание»;
- сформировать и распространить достоверную, объективную и полную информацию о качестве услуг, оказываемых жителям муниципального района образовательными организациями;

¹ Сайт «Образование и общество». Муниципальная программа общественной сертификации образовательных организаций «Общественное признание». https://ioc-tmr.edu.yar.ru/munitsipalnaya_programma_obshchestvennoy_sertifikatsii_obrazovatelnih_organizatsiy_obshchestvennoe_priznanie.html

- установить среднесрочные ориентиры развития образования на территории Тутаевского муниципального района;
- повысить конкурентоспособность образования Тутаевского муниципального района в образовательном пространстве Ярославской области.

Положение «О сертификации общественного эксперта» определяет цели, задачи, принципы и организацию процедуры получения представителями ГОУО, а также различных кластеров общественности сертификата на право осуществления общественной экспертизы в муниципальной системе образования. В настоящее время полным ходом идет разработка новых программ общественной экспертизы по следующим направлениям:

1. Профилактика правонарушений среди несовершеннолетних;
2. Духовно-нравственное, гражданское и патриотическое воспитание школьников;
3. Территория как образовательный ресурс дошкольной образовательной организации;
4. Качество инклюзивного образования в ДОО;
5. Открытый детский сад;
6. Детский сад — территория здоровья.

Продолжает свою образовательную деятельность дистанционная школа общественных экспертов.

Надеемся, что наш опыт способен вызвать интерес у коллег из других регионов страны. Мы готовы к сотрудничеству.

Таким образом, внедрение в систему организационного управления проектного подхода позволило сократить сроки достижения поставленных целей, учесть все риски, оптимизировать ресурсное обеспечение, повысить профессиональную активность, усилить личную ответственность каждого работника за выполнение задач проекта.

Башкатов И. П., Таборидзе Л. В.¹

КОРПОРАТИВНЫЙ ЛИФТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КОЛЛЕДЖА «ЦАРИЦЫНО» В ФОРМАТЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Деятельность — единственный путь к знанию.

Бернард Шоу

На современном этапе развития России образование становится все более мощной движущей силой экономического роста, повышения эффективности и конкурентоспособности экономики, что делает его одним из важнейших факторов благосостояния страны и благополучия каждого гражданина. Одновременно потенциал образования должен быть в полной мере использован для консолидации общества, сохранения единого социокультурного пространства страны.

Повышение качества образования является одной из актуальных проблем не только для развития экономики России, но и общества в целом. Решение этой проблемы связано с модернизацией содержания образования, оптимизацией способов и технологий организации образовательного процесса и, конечно, с переосмыслением цели и результатов образования. Образовательная парадигма меняется с когнитивной на системно-деятельностную, личностно-ориентированную, где последовательно реализуется компетентностный подход. Одним из направлений таких изменений является внедрение проектного управления в практику деятельности образовательных систем.

Потребность страны в педагогах, способных занять деятельностную, личностно-ориентированную позицию по отношению как к обучающемуся, так и к себе, выдвигает в разряд особо актуальных задачу развития педагогического потенциала в рамках образовательной организации. Современный этап развития общества насыщает образование новым содержанием и новыми технологиями.

¹ **Башкатов Игорь Петрович** — доктор технических наук, академик Академии профессионального образования, профессор кафедры проектного управления ИОН РАНХиГС, руководитель инновационной площадки РАО; **Таборидзе Людмила Владимировна** — кандидат педагогических наук, методист по инновационной деятельности Московского колледжа управления, гостиничного бизнеса и информационных технологий «Царицыно».

Проблема приобретает особую остроту в связи с необходимостью перестройки образовательного процесса, направленного на развитие профессиональной личности студента в соответствии с новыми образовательными стандартами, новыми вызовами времени.

Исходя из этого, внедрение проектного управления требует не только освоения новых организационных форм образовательного процесса, более совершенной педагогической техникой и технологиями, но и новых механизмов управления этими процессами. Для этого необходима разработка новых подходов в управлении развитием педагогического потенциала в рамках самого образовательного учреждения, позволяющих отвечать на реальные потребности педагогов и управленцев, стать важным элементом повышения профессиональной активности сотрудников. Эффективность осваиваемых подходов в образовательном процессе можно отслеживать с помощью мониторинга.

Ключевым способом осуществления перехода к проектному управлению является создание **инновационной образовательной среды** как совокупности условий (организационных, управленческих, методических), в которых будет стимулироваться активность каждой заинтересованной стороны. Эта активность будет направлена на достижение стратегических целей развития образовательной организации на основе баланса интересов всех сторон. В такой ситуации необходимо использовать новые управленческие подходы, позволяющие решать данные задачи. Для успешного внедрения проектного управления необходима не только особая развивающая образовательная среда, но и эффективный механизм управления этими процессами, обеспечивающий высокую результативность и способствующий формированию уникального бренда организации.

В условиях постоянных изменений внешней среды коллектив колледжа «Царицыно» использует проектные и управленческие технологии для комплексного развития педагогического потенциала. Успешная реализация проектов в конечном итоге определяет улучшение результатов образовательной деятельности и является мощным мотивирующим фактором профессиональной активности работников колледжа. За четыре года мы накопили большой опыт проектной деятельности, и неслучайно Колледж «Царицыно» неоднократно был лауреатом гранта Правительства Москвы в сфере образования, награждался «Хрустальной ладьей» и другими престижными наградами.

Важным вектором модернизации мы считаем создание в колледже развивающей образовательной среды. Таким инновационным

механизмом выступает проект «Корпоративный лифт». Этот проект представляет собой системный инструмент, интегрирующий не только различные виды повышения компетентности педагогических работников в прямой и косвенной форме, но и механизм, инициирующий развитие образовательных процессов (рис. 1).

Рассмотрим данную схему. *Координационный совет* в этой структуре — это механизм, запускающий и координирующий проектное управление и инновационные процессы в колледже. В качестве такого механизма используется перспективная система организационного управления, основанная на проектном подходе.

Среди основных задач *корпоративного обучения* можно выделить:

- обеспечение формирования кадрового резерва колледжа;
- повышение профессиональной активности педагогического коллектива в проектной деятельности,
- развитие профессиональных и личностных компетенций педагогов;
- укрепление имиджа колледжа, обеспечение его инвестиционной привлекательности.
- оптимизация управления деятельностью колледжа на основе современных принципов менеджмента и критериев качества, признанных мировым сообществом.

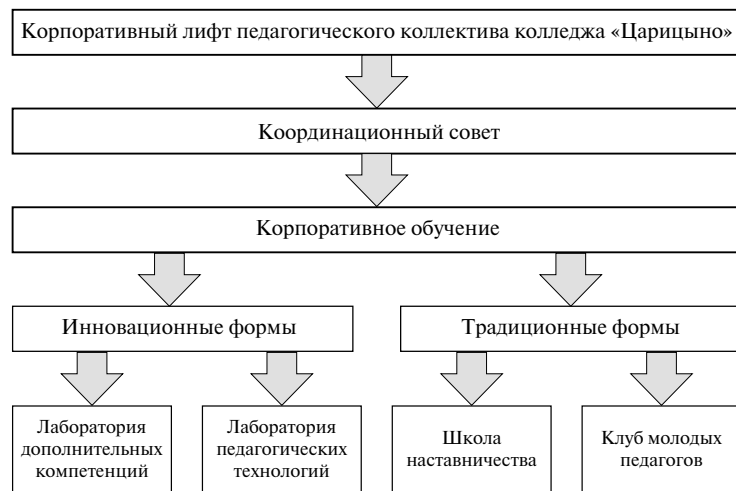


Рис. 1. Инструменты развития педагогического потенциала колледжа «Царицыно»

Процесс повышения педагогического мастерства в колледже «Царицыно» непрерывен, осуществляемый как в традиционных, так и в инновационных формах:

1. Учеба педагогических работников на курсах повышения квалификации в федеральных государственных образовательных учреждениях высшего и дополнительного профессионального образования согласно Приказу Минобрнауки РФ (Приказ 1 1760 от 14.12.2010 г.).
2. Стажировки преподавателей на производственной базе социальных партнеров.
3. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации по программам РАНХиГС при Президенте РФ, ГМЦ, ФИРО, МИОО.
4. Система обучающих семинаров, тренингов по проектной деятельности на базе колледжа.
5. Учеба в *Клубе молодого педагога* (молодые преподаватели, имеющие стаж работы менее трех лет), проводимая с целью профессиональной адаптации молодых специалистов колледжа.
6. *Школа наставничества* как условие для полноценного проявления и развития педагогического мастерства.
7. Самообразование и саморазвитие через участие преподавателей в проектной деятельности, научно-практических семинарах, конкурсах различного уровня; городских, всероссийских и международных конференциях и др.
8. Учеба в аспирантуре, научно-исследовательская деятельность в качестве соискателей ученой степени кандидата наук.
9. *Лаборатория педагогических технологий* (педагоги, имеющие стаж работы более трех лет), позволяющая развивать профессиональные — технологические компетенции педагогов.
10. *Лаборатория дополнительных компетенций* (педагоги кафедры сервиса и технологий), позволяющая развивать профессионально-технологические компетенции педагогов, профессиональные компетенции студентов.
11. Мониторинг педагогических процессов и сформированности профессиональных и личностных компетенций.

Основными элементами корпоративного обучения в колледже являются *Лаборатория педагогических технологий*, *Лаборатория дополнительных компетенций*, *Клуб молодого педагога*, *Школа настав-*

ничества, где используются проектные, личностно-ориентированные и деятельностные технологии: технология целеполагания в педагогической деятельности, технология педагогических мастерских, мозгового штурма, метод проектов, проблемно-модульные технологии; деловые игры, дискуссии, метод кейсов, квест-технологии и др.

Лаборатория педагогических технологий начала работу два года назад и успешно функционирует, стимулируя проведение нестандартных форм занятий, внедрения активных форм и методов обучения, способствуя не только профессиональному, но личностному росту педагогов. Ведущий преподаватель колледжа — обладатель гранта Правительства Москвы в сфере образования — разработала учебно-методический комплекс повышения квалификации, включающий в себя рабочую программу и серию тренингов с полным методическим сопровождением. Занятия в Лаборатории проводятся очно (в аудитории колледжа) и дистанционно — через персональный сайт руководителя Лаборатории.

Еще один инновационный проект — Лаборатория дополнительных компетенций, направлен на развитие педагогов и студентов. На занятиях наши социальные партнеры делятся опытом в области новых технологий, разработками в индустрии гостеприимства. Именно здесь возвращаются отраслевые профессиональные компетенции всех субъектов. Такая стратегия подготовки дает свои плоды на престижных профессиональных конкурсах, конференциях, олимпиадах:

- V Национальный чемпионат «Молодые профессионалы» (*WORLDSKILLS RUSSIA*) 2017:
 - 1-е место в компетенции «Администрирование отеля»;
 - 2-е место в компетенции «Сервис на воздушном транспорте»;
 - 2-е место в компетенции «Презентационная компетенция: разработка компьютерных игр и мультимедийных приложений».
- Всероссийская олимпиада профессионального мастерства обучающихся — 1-е место в укрупненной группе по специальностям СПО 43.02.10 «Туризм» и 43.02.11 «Гостиничный сервис»;
- На III Московском чемпионате «Абилимпикс-2017» получили высокие результаты: 8 призовых мест.
- Наши педагоги приняли участие в 450 конкурсах, завоевав 304 (!) призовых места. Это было бы невозможно без проявления личностных черт педагога, без его энтузиазма и творчества, способности вовлекать в деятельность каждого студента.

Для оказания помощи молодым и начинающим педагогическим работникам, формирования стабильного, высокопрофессионального коллектива в колледже, распространения передовых научно-педагогических технологий в колледже организованы *Клуб молодого педагога* и *Школа наставничества*. За каждым молодым специалистом закреплен наставник из числа педагогов — мастеров своего дела. Эти формы призваны способствовать профессиональной адаптации молодых специалистов колледжа.

Обязательным условием отбора содержания в различных формах корпоративного обучения является моделирование структуры обучения на основании выявленных затруднений педагогов. На занятиях, тренингах применяются такие методы, как работа в малых группах, анализ конкретных ситуаций, метод проектов, обмен опытом.

Для организации обратной связи проводятся различные виды опросов, бесед по проблемным вопросам корпоративного обучения. В ходе организации самостоятельной работы педагогов используется анализ психолого-педагогической литературы, конкретных ситуаций в педагогической деятельности, дистанционные технологии, задаются творческие домашние задания (например, записать видеосюжет «Просто о сложном»).

Результаты работы были представлены педагогами колледжа на Третьем съезде учителей города Москвы, на Втором форуме молодых педагогов «Молодой педагог: профессиональный стандарт и векторы развития».

И еще один значимый результат работы всех наших инновационных форм: педагог колледжа Варенкова Елена Анатольевна стала лауреатом конкурса «Педагог года — 2017».

Данный инновационный механизм закономерно потребует от педагога постоянного стремления к профессиональному и личностному росту, овладения образовательными технологиями, потребности в трансляции своего опыта. Одним из важнейших средств реализации данного механизма является мониторинг педагогических процессов. На основании результатов самооценки, педагогического мониторинга, рекомендаций и замечаний, полученных в ходе предыдущей аттестации, а также Программы развития образовательного учреждения в рамках «Корпоративного лифта» разрабатывается индивидуальная программа профессионального развития как педагога, так и управленца. В конце каждого учебного года проводится мониторинг педагогической деятельности, предполагающий соотнесение полученных результатов с ранее поставленными целями

и задачами, что служит основой корректировки индивидуальной программы педагога на следующий период. Это позволяет сформировать обобщенную характеристику деятельности педагога и полученных им результатов, что и служит предметом экспертизы во время проведения аттестационных процедур.

Повышение профессионализма педагогических кадров в рамках «Корпоративного лифта» обеспечивает, во-первых, освоение педагогических технологий, во-вторых, повышение профессиональной активности педагогов, в-третьих — непрерывное развитие личности педагога, его позитивное движение вверх по лестнице успеха. Данный процесс носит не только личностно-ориентированный, но и опережающий характер, который основан на стратегических целях развития всей системы профессионального образования.

Таким образом, основным результатом внедрения проекта «Корпоративный лифт» в рамках колледжа «Царицыно» является успешное формирование интегральных компетенций студентов, рост качества образовательных услуг, укрепление имиджа и инвестиционной привлекательности колледжа, что подтверждено рейтингом: 82-е место в ТОП-100 лучших школ Москвы.

Защитина Е. К., Бондарев М. Г.¹

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЬНИКОВ «ПУЛЬС» КАК РЕЗУЛЬТАТ МЕЖВЕДОМСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ «ВУЗ — ДДТ — ШКОЛА»

Согласно Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов в настоящее время большое внимание уделяется стимулированию проектной и научно-исследовательской деятельности молодежи². Проектная деятельность в данном контексте призвана усилить эффект образовательных программ и позволить обучающемуся использовать полученные знания, опыт и сформированные компетенции в конкретной социальной или профессиональной деятельности. Помимо этого проектная деятельность с точки зрения совокупности приемов позволяет активизировать самостоятельную внеурочную деятельность обучающихся, научить их решать новые нетиповые задачи, работать в команде.

В этом случае роль высших учебных заведений в подготовке будущих участников и лидеров проектов на этапе их обучения в общеобразовательных и средних специальных учебных заведениях заключается, прежде всего, в создании специализированных и междисциплинарных площадок проектной деятельности, «креативных пространств», организации проектных смен, курирования и консультирования проектных команд школьников студентами — участниками региональных, национальных и международных проектных соревнований³.

Так, при подготовке высококвалифицированных кадров наиболее эффективным становится межведомственное сетевое взаимодействие высших, средних специальных и общеобразовательных учебных заведений, а также организаций, занятых в сфере

¹ *Защитина Елена Константиновна* — ассистент, заместитель директора ИУЭС Южного федерального университета по социальной работе, международной и профориентационной деятельности; *Бондарев Максим Германович* — кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков Южного федерального университета.

² Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов. <https://community.hse.ru/>.

³ *Парфёнов К. В.* Взаимодействие школы и вуза в сфере профессиональной ориентации и подготовки школьников. <http://www.msu.ru>.

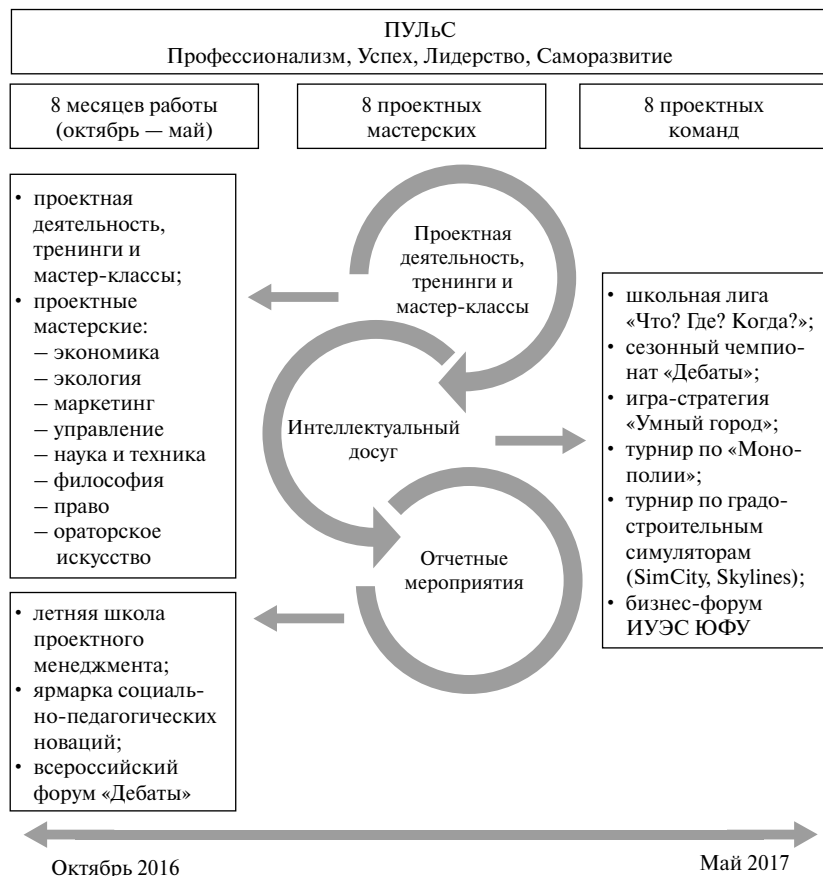


Рис. 1. Модель «Межведомственной междисциплинарной программы сопровождения проектной деятельности школьников «ПУЛЬС»»

внеурочной, внешкольной работы, дополнительного образования (домов и дворцов детского творчества, центров внешкольной работы, станций юных техников, фаблабов, коворкинг центров и т. д.). В связи с этим в 2016/2017 учебном году Институтом управления в экономических, экологических и социальных системах ЮФУ (ИУЭС ЮФУ) совместно с Дворцом детского творчества (ДДТ) был разработан проект «Межведомственная междисциплинарная программа сопровождения проектной деятельности школьников «ПУЛЬС»».

Возможность создания подобного междисциплинарного проекта была обусловлена рядом факторов: опытом работы ЮФУ в плане проведения общеразвивающих программ, в том числе в рамках проекта «Образовательный кластер ЮФО»; успешной реализацией совместных программ дополнительного профессионального образования ИУЭС ЮФУ и ДДТ. ИУЭС ЮФУ совместно с Управлением образования г. Таганрога реализует ряд проектов для школьников, в том числе проекты «Городская школьная лига «Что? Где? Когда?»», «Бизнес-форум» и другие.

Целью проекта «ПУЛЬС» стало создание среды междисциплинарной поддержки школьников г. Таганрога посредством их вовлечения в проектную деятельность, направленную на разработку социально-экономической концепции «Город будущего» с ориентацией на социально-ответственный бизнес и социальное предпринимательство. На рис. 1 представлена модель проекта «Межведомственной междисциплинарной программы сопровождения проектной деятельности школьников «ПУЛЬС»».

В работе проекта принимала участие следующая группа:

- 6 кураторов проекта входили в рабочую группу, состоящую из административных работников ИУЭС ЮФУ и ДДТ;
- 15 преподавателей из ИУЭС ЮФУ и ДДТ работали в проектных мастерских, выступали экспертами на питч-презентациях, при управлении проектами и социальном проектировании;
- 4 студента-куратора участвовали в организации проектной деятельности, подготовке команд к защите проекта;
- 80 школьников общеобразовательных учреждений г. Таганрога. Они представляли 18 школ г. Таганрога; 13 человек — из 8-х классов; 18 — из 9-х, 40 человек — из 10-х и 9 человек — из 11-х классов.

По итогам работы проектных групп в мае 2017 г. на рассмотрение было представлено три проекта по следующим темам: проект, направленный на создание мобильного приложения, позволяющего вовлечь горожан в создание более безопасного города посредством онлайн-информирования специальных служб города о проблемах; проект, направленный на помощь бездомным посредством их социализации и предоставления общественной работы, за выполнение которой давались бы фишки на бесплатную еду, одежду, душевые; проект, направленный на организацию площадки для взаимодействия молодежи и пожилых людей, которая позволит сократить психологический разрыв между поколениями, предоставит возможность обмена опытом.

Результатом реализации проекта стали:

- эффективное применение на практике мероприятий блока «Проектно-экспериментальная деятельность и социализация кандидата в студенты ЮФУ» проекта «Образовательный кластер ЮФО» в г. Таганроге (социально-гуманитарное и инженерное направления);
- организация реального межведомственного взаимодействия «вуз — ДДТ — школа», создание междисциплинарной образовательной среды;
- вовлечение школьников в проектную деятельность для формирования ключевых компетенций, необходимых для современного специалиста;
- привлечение школьников к деятельности, направленной на социально-экономическое развитие родного города, воспитание социально-активной личности.



Рис. 2. Модель «Межведомственной междисциплинарной программы сопровождения проектной деятельности школьников «ПУЛЬС. 2.0»»

На основании опыта реализации проекта в 2016/17 учебном году, а также в связи с проявленным целевой аудиторией — школьниками г. Таганрога — интересом исходный проект был модернизирован, и в 2017/18 учебном году будет реализован согласно модели, представленной на рис. 2.

В заключение можно сделать вывод, что благодаря межведомственному взаимодействию и использованию проектного подхода все участники смогут: получить проектные умения и навыки командной работы; научиться решать реальные задачи за счет практико-ориентированного подхода; поработать с командой активных студентов — кураторов ИУЭС ЮФУ, а также педагогов ИУЭС ЮФУ и ДДТ; получить опыт взрослой публичной защиты проекта (питч-презентации) перед инвесторами и экспертами; принять участие в серии общегородских мероприятий (школьная лига «Что? Где? Когда?», «Бизнес-форум ИУЭС ЮФУ», чемпионат «Дебаты» и др.); а также получить статус «Кандидат в студенты ЮФУ».

Павлова С. Г.¹

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ: ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ «СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В ДООУ»

В условиях модернизации образовательного процесса современный подход к организации образования связан с такими требованиями, как повышение качества и самоактуализация обучаемого в пространстве восприятия окружающего мира, общества и собственной принадлежности к социуму. В связи с этим возникла необходимость использования конструктивных технологий организации педагогического процесса, в котором обучаемый становится активным участником и мотивированным организатором своего личностного познавательного роста, исследователем окружающего мира.

Проектный менеджмент как многофункциональный инструмент и уникальный стратегический способ управления в условиях многозадачности, нацеленный на конкретный конечный и уникальный продукт в четко обозначенном временном промежутке, является самым динамичным и плодотворным механизмом выполнения ФГОС в соответствии с современными требованиями.

В 2014–2017 гг. на базе Детского сада № 60 и Детского сада № 95 «Смешарики» г. Орска был апробирован и успешно реализуется в настоящее время портфель проектов «Внедрение ФГОС: социальное партнерство как приоритетный целевой ориентир в организации интегративного образовательно-воспитательного пространства в ДООУ».

Основа концепции проекта — идея продуктивного развития детей как инициативных участников в поликультурном пространстве вместе с социальными партнерами, в число которых входят семьи воспитанников, а также лучшие представители различных культурных организаций — городского Совета ветеранов, клуба «Встречи друзей», Детской школы искусств № 5 г. Орска, Детской школы искусств № 3 г. Орска, Детского оркестра русских народных инструментов под управлением Т. А. Абрамовой МАУДО «Дворец пионеров г. Орска», Дома культуры железнодорожников г. Орска.

¹ Павлова Светлана Геннадьевна — музыкальный руководитель МДОУ «Детский сад № 95 “Смешарики”» г. Орска», преподаватель музыки МОАУ «СОШ № 6 г. Орска».

Научно-теоретическая основа проекта базируется на теории Л. С. Выготского об организации зоны ближайшего развития в дошкольном возрасте, о социальной основе когнитивного развития, культурно-исторической теории психологического развития и ведущей роли сензитивных периодов развития. Идеи Н. Е. Веракса о совместной деятельности в триаде «педагоги — родители — дети» также нашли в нем свое отражение.

Творческие находки автора проекта заключаются в создании системы функционирования социального партнерства в ДООУ, основанной на принципах взаимодействия, совместного творчества, организации единого общего процесса образовательно-воспитательного характера. Все социальные партнеры связаны и взаимодействуют друг с другом, а в эпицентре этого благотворного синтеза постоянно находится ребенок. В специально организованном кросс-интегративном развивающем пространстве (среде) происходит передача детям дошкольного возраста лучшего жизненного и исторического, культурного опыта социальных партнеров.

Запуск проекта социального партнерства осуществляется по следующему алгоритму:

- 1) Анализ проблемы, актуальности и востребованности проекта по организации социального партнерства, определение целей и задач, определение жизнеспособности и осуществимости на площадке дошкольного учреждения.
- 2) Проведение инициатором предварительных консультаций и согласований по способам и формам реализации совместной деятельности с партнером, определение сроков и времени, тематики, структуры работы.
- 3) Определение взаимных и взаимовыгодных интересов и перспектив сотрудничества, календарное планирование, ресурсное обеспечение; формирование команды единомышленников — исполнителей проекта.
- 4) Разработка и старт программ социального партнерства в соответствии с требованиями ФГОС ДООУ и общего образования с учетом интеграции образовательных областей.
- 5) Текущий анализ и корректировка проделанной работы.
- 6) Диссеминация опыта организации проектной деятельности в области дошкольного образования на городском и общероссийском уровнях.

Результаты диагностического мониторинга свидетельствуют о высоких достижениях воспитанников на городском, российском и меж-

дународном уровнях¹. Дети свободно общаются друг с другом, исполняют песни в вокальном и хоровом жанре, интересуются новым, непознанным, творчески импровизируют и получают эмоциональное удовлетворение от совместной деятельности. Родители увлечены театральной деятельностью с детьми, конкурсным движением, наблюдается своеобразная творческая конкуренция как фактор к стремлению к лучшим результатам.

Трудоемкость осуществления проектов социального партнерства связана с масштабным подходом к данной теме, но профессионализм и преданность профессии всего педагогического состава образовательного учреждения помогают решать проблемы. В перспективе планируется составление парциальной программы по организации, реализации и функционированию института социального партнерства в детском саду и школе в соответствии с ФГОС.

Портфель проектов включал в себя совместные образовательные и культурные проекты музыкально-эстетического направления с целью интеграции в сферы познавательного, речевого, социально-коммуникативного развития.

Организационные формы мероприятий чрезвычайно разнообразны. Это эксперименты, акции, концерты, конкурсное движение, музыкальный театр, занятия-исследования, которые реализуются в следующих направлениях:

- 1) Содействие родителям в образовании и воспитании и детей.
- 2) Консультации для педагогов «Организация и проведение праздников, развлечений с совместной деятельностью родителей».
- 3) Круглый стол для родителей «Музыка и ребенок» (по группам).
- 4) Мастер-класс для родителей «Постановка музыкальной сказки».
- 5) Творческая лаборатория «Изготовление сценических костюмов» (педагоги и родители). Мастерская хореографии родителей «Азы танца с ребенком» (постановка семейных композиций).
- 6) Объединение «Детско-родительский театр “Жар птица”».
- 7) Обобщение опыта на городских площадках и МО.

Результативности и эффективности проекта содействовала отлаженная организация полноценного социального союза (содруже-

¹ <http://nsportal.ru/albom/2017/06/25/svetlana-gennadevna-pavlova/dostizheniya-moih-vospitannikov>; <http://nsportal.ru/albom/2017/06/25/svetlana-gennadevna-pavlova/sotsialnoe-partnyorstvo-v-dou>

ства) между детьми — воспитанниками ДОУ, школы и лучшими представителями различных социально-культурных институтов на принципах согласованности и общности интересов. Все социальные партнеры наших проектов взаимодействуют не только с детьми, но и между собой.

Проект социального партнерства не сводится к отдельной теме, а реализуется во всех областях образовательно-воспитательного процесса (занятия, праздники, экскурсии, конкурсы, прогулки, концерты, мастер-классы и т. д.). По степени сложности проект социального партнерства в ДОУ, поскольку предполагает включение нескольких монопроектов, — многофункциональный, кроме того, он предполагает расширенный состав участников сфер различной направленности.

Опыт реализации проекта социального партнерства был представлен автором на городском методическом объединении музыкальных руководителей всех детских садов города Орск и получил высокую оценку педагогов. Были даны рекомендации по вопросам организации представленного опыта на практике, проведены консультации для педагогов по проектированию совместной деятельности социальных партнеров и ДОУ. По мнению экспертов, проект отражает подходы и содержание организации образовательно-воспитательного пространства в современном ДОУ в соответствии с целевыми ориентирами.

Диссеминация опыта инновационной деятельности по проектированию механизма социального партнерства в ДОУ транслировалась на площадках ГМО музыкальных руководителей:

1. Инновационные формы восприятия дошкольниками музыки через синтез искусств. Августовская городская творческая лаборатория музыкальных руководителей ДОУ; МДОАУ № 120, г. Орск, 2014 г. (муниципальный).
2. Нестандартные формы театрализации в дошкольном учреждении методом музыкально-хореографических постановок. Августовская городская творческая лаборатория музыкальных руководителей ДОУ; МДОАУ № 25, г. Орск, 2015 г. (муниципальный).
3. Музыкально-творческое развитие дошкольников посредством организации взаимодействия всех участников образовательного процесса. Опыт социального партнерства. ГМО музыкальных руководителей ДОУ; МДОАУ № 60 (авторский мастер-класс), г. Орск, 2015 г. (муниципальный).

4. Обобщение опыта в рамках эксперимента: системная работа детско-родительского театра в ДОУ как инструмент эволюции в едином развитии общества через семейное и педагогическое сотрудничество. Всероссийский конкурс профессионального мастерства воспитателей и педагогов ДОУ «Современный детский сад — 2016» (федеральный).
5. Музыкальная сказка «Снежная королева»¹ в постановке детско-родительского театра.
6. Проект «Фестиваль русской народной песни “Соловейюшка”» (среди малышей 4–5 лет и их родителей) на канале youtube вызвал интерес у 4917 человек².
7. Публикации в газетах «Орская хроника», «Орские дети»³.
8. Ежегодно осенью и весной результаты подготовки воспитанников транслируются на городских творческих конкурсах в Доме культуры железнодорожников Орска, проходят городской конкурс вокала «Золотой микрофон»⁴, городской конкурс детского и юношеского творчества «Премьера 2016»⁵.
9. Создан сетевой банк педагогического опыта на канале youtube⁶.

Опыт проектного менеджмента как инструмента развития образовательных систем и практики эффективного внедрения ФГОС в ДОУ был отмечен Золотой медалью Всероссийского конкурса национальной премии «Элита российского образования» за выдающиеся достижения, высокий профессионализм и творческую инициативу и Дипломом победителя Национальной премии «Элита российского образования» в номинации «Лучший инновационный проект в реализации ФГОС — 2015».

¹ https://www.youtube.com/watch?v=DfksJiuTqI8&t=2s&index=80&list=PLaGb_bGAEfiBTuPL_NVAIO4fiXWZra9C2

² <https://www.youtube.com/watch?v=p7JjQK-MfhA&t=35s>

³ <http://www.hron.ru/?content=statya&t=48207>; <http://www.orskdeti.ru/index.php?id=180>

⁴ https://vk.com/club89470343?z=photo-89470343_441243660%2Fwall-89470343_658

⁵ https://vk.com/club89470343?z=photo-89470343_413821495%2Fwall-89470343_493

⁶ <https://www.youtube.com/channel/UCRxjCSaERkyb92m4Ef9Lnfw>

ПРОЕКТ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ЭФФЕКТИВНОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ ДЕТЕЙ В ДОУ И ШКОЛЕ

В сложившихся условиях модернизации, когда при решении проблемы эффективной социализации детей акценты делаются на обеспечении преемственности образовательных учреждений, учреждений социума, семей воспитанников, важно и необходимо организовать особое профессиональное сообщество (образовательный кластер), целью которого является эффективное сопровождение разнообразных процессов: процесса развития и саморазвития педагогов, детей и родителей; процесса взаимодействия педагогов и специалистов с семьями воспитанников; процесса обеспечения преемственности дошкольного, начального и дополнительного образования; процесса эффективной социализации детей в условиях семейного и общественного воспитания.

Можно констатировать конкретное противоречие между требованиями к процессу непрерывного развития уровня профессиональной компетентности педагогов и недостаточно проработанной технологией эффективного сетевого взаимодействия (образовательный кластер).

Для решения этой проблемы необходимо создание инновационной площадки, объединяющей географически сконцентрированные образовательные, научные и другие учреждения, и их тесное сотрудничество в рамках общего проекта. Нами был разработан такой проект — «Современная технология эффективной социализации детей в ДОУ и школе: проектирование модели взаимодействия». Проект направлен на создание сети образовательных учреждений дошкольного, школьного и дополнительного образования детей, которая способна обеспечить развитие личности ребенка и его социализацию на основе осуществления преемственно перспективных связей образовательных программ в соответствии с требованиями ФГОС дошкольного, начального общего и основного общего образования.

¹ **Халикова Валентина Владимировна** — кандидат педагогических наук, отличник народного просвещения, старший воспитатель ГБОУ «Школа № 842», Москва, Зеленоград.

Структурно проект состоит из пяти этапов. Каждый этап содержит цель, задачи, ожидаемые результаты.

В содержание *I этапа — подготовительного (диагностического)* входят:

- анализ готовности педагогических коллективов и участников проектного совета к началу инновационной деятельности по проблеме (наличие благоприятной атмосферы для работы педагогов в режиме ИД (проведение анкетирования); наличие возможностей для профессионального роста педагогов; уровень мотивационной готовности педагогов и участников проектного совета к работе в режиме ИД; уровень сформированности профессиональной компетентности педагогов (составление профессиограмм);
- создание условий для повышения профессионального мастерства педагогов в проектировании образовательного пространства в области инновационной деятельности;
- изучение литературы и передового психолого-педагогического опыта по данному направлению;
- создание условий для возможности обмена опытом педагогов по исследуемому направлению;
- анализ использования вариативных программ, методического обеспечения по проблеме;
- наблюдение за характером и стилем взаимодействия участников проектного совета и педагогов с целью выявления эффективных способов взаимодействия и определение проблем; подбор критериев и проведение первичного мониторинга субъектной деятельности педагогов для констатирующей части инновационной деятельности;
- анализ готовности родителей по взаимодействию с ОУ в режиме инновационной деятельности (через анкетирование);
- постановка цели и задач инновационной деятельности.

II этап (проектировочно-организационный) содержит:

- построение модели профессионального роста и саморазвития педагогов;
- построение плана по взаимодействию педагогов ОУ в условиях образовательного кластера;
- разработку программы мониторинга;
- организацию постоянно действующих семинаров по проблемам ИД;

- создание и систематизация нормативно-правовой базы;
- подготовку материально-технической и методической базы;
- реализацию плана развития профессиональной компетентности педагогов, участников проектного совета.

В содержание *III этапа (практического)* входят:

- реализация проекта (проведение семинаров, тренингов, конференций и т. д.);
- систематизация информационно-методических наработок в ходе реализации проекта (рекомендательный, консультативный материал, перспективные планы, проекты деятельности с детьми, педагогами и родителями и т. д.);
- внедрение форм интерактивной методической работы в ОУ в период проведения инновационной деятельности;
- модификация методик, тестов, игр, содержания семинаров по проблеме проекта;
- осуществление взаимодействия педагогов через мастер-классы, методический ринг, конкурсы профессионального мастерства, круглый стол, диспуты, работу «Педагогической гостиной».

IV этап — коррекционно-аналитический. Данный этап содержит:

- анализ и обработку результатов мониторинга;
- сравнение ожидаемых и полученных результатов;
- коррекцию содержания проекта;
- интерпретацию результатов инновационной деятельности.
-

V — заключительный этап включает:

- обобщение полученных результатов ИД, подведение итогов, выводы;
- составление отчетов по инновационной деятельности;
- разработку методического пособия

Прогнозирование реализации проекта предполагает возможный отрицательный результат и пути преодоления рисков.

Возможный отрицательный результат:

- отрицательная реакция со стороны педагогов, не желающих участвовать в инновационной деятельности;

- проявление возмущений со стороны родителей с претензиями к педагогам по поводу слишком большого объема родительской деятельности, отнимающего много личного времени;
- в связи с увеличением нагрузки на педагогов, участвующих в инновационной деятельности, возможно снижение качества эффективности воспитательно-образовательного процесса по основному профилю.

Пути преодоления рисков:

- деятельность педагогов, участвующих в эксперименте, финансово поощряется. Открыто и ярко демонстрируется успешность педагогов, участвующих в инновационной деятельности;
- проведение встреч, консультаций, бесед с педагогами, где им корректно будут показаны границы их полномочий, а предложения руководителей направлены в позитивное русло;
- грамотное планирование стратегии реализации проекта, составленное с учетом рационального распределения времени и нагрузки. Деятельность и содержание инновационной деятельности не должны быть перегружены и наслаиваться на основную деятельность педагога.

В рамках проекта «Интеграция деятельности образовательных учреждений (образовательный кластер) как условие эффективной социализации ребенка» предполагается разработка особой, сбалансированной и взаимопроникающей модели взаимодействия ОУ, которая обеспечит:

1. Развитие и саморазвитие педагогов, участвующих в реализации проекта как собственного, так и проектов других участников.
2. Развитие и саморазвитие участников проекта, объединенных в проектный совет проекта.
3. Сопровождение саморазвития педагогов в рамках специально организованного процесса.
4. Развитие профессиональной компетентности педагогов, которые проходят курсы повышения квалификации на базе различных вузов страны через выездные практические занятия, консультации в ходе курсов и т. д.

По своему типу разрабатываемая модель представляет организационно-педагогическую модель, в которой компоненты раскрыва-

ют внутреннюю организацию деятельности образовательного кластера «Образовательное единство» и отвечают за взаимодействие между элементами данного процесса. Центральным системообразующим компонентом является интеграция деятельности ОУ в условиях образовательного кластера для сопровождения эффективной социализации детей, определяемая социальным заказом. Целевой компонент модели позволяет предвосхитить ожидаемый результат. Важным аспектом развития творческого проекта «Образовательное единство» стала подготовка педагогов к реализации программы развития социальной компетентности детей, что предполагает переосмысление педагогами своей профессиональной позиции по отношению к ребенку и необходимость выстраивания целостного воспитательно-образовательного процесса на основе партнерства и сотрудничества.

Таким образом, современное образование станет продуктивным, если в его содержание будет заложено содержание потребностей современных детей, а обучение и воспитание будут осуществляться с учетом особенностей развития современных детей, их потенциала и возможностей. В процессе развития проекта важно организовать многоступенчатую структуру повышения уровня профессиональной компетентности педагогов, позволяющую полноценно и эффективно осуществлять социализацию детей образовательного комплекса.

*Константинова Е. П.*¹

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В СЕРДОБСКОЙ ШКОЛЕ-ИНТЕРНАТЕ

Современное общество живет в эпоху изменений во всех сферах и формах деятельности. Экономическое развитие стран, широко-масштабные социальные и политические трансформации, новые векторы демографической ситуации, увеличение технологичности всех отраслей мировой экономики повышают требования к современному образованию. Модернизация образования связана с переходом от использования традиционного подхода в системе управления образовательной организацией к практико-ориентированному и является ответом на современные вызовы развития высокотехнологичных производств, связанные с приближением четвертой промышленной революции и сменой технологических укладов. Нынешний этап модернизации образования в России предопределяет необходимость внедрения новой модели управления современной школой. Одним из основных условий перехода к практико-ориентированному образованию является проектный подход.

В целях реализации Постановления Правительства РФ от 24 марта 2007 г. № 177 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08–2017/18 учебных годах» и в рамках государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08–2017/18 учебных годах в России действует программа подготовки управленческих кадров в сфере образования. «В основу развития системы образования должны быть положены такие принципы проектной деятельности, реализованные в приоритетном национальном проекте «Образование», как открытость образования к внешним запросам, применение проектных методов, конкурсное выявление и поддержка лидеров, успешно реализующих новые подходы на практике, адресность инструментов ресурсной поддержки и комплексный характер принимаемых решений»². Выпускники программы совершенствуют свои компе-

тенции на основе развития проектных умений, освоения методов повышения эффективности управленческой деятельности через внедрение перспективных систем управления в практику деятельности образовательных организаций. Поэтому программа включает в себя разработку управленческого проекта на основе рефлексии собственного опыта в интеграции с успешными практиками других регионов в контексте современной государственной политики в сфере образования¹.

В рамках этой программы в 2017 г. представителями пяти регионов Приволжского федерального округа (Пензенской, Самарской, Ульяновской, Саратовской областей, Республики Башкортостан) был разработан проект «Организация сетевого взаимодействия образовательных организаций и социальных партнеров как условия комплексной профессиональной ориентации обучающихся с ограниченными возможностями здоровья».

В период введения специальных федеральных государственных образовательных стандартов, обеспечивающих получение образования всеми детьми с ограниченными возможностями здоровья, одним из направлений является совершенствование управления качеством образования в образовательных организациях всех уровней². Актуальность проекта обусловлена возрастанием требований внешней среды к мобильности и адаптивности поведения человека, его личной ответственности за свою профессиональную карьеру. Вместе с тем в соответствии с Федеральным законом РФ от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» целью государственной политики является обеспечение инвалидам равных с другими гражданами возможностей в реализации гражданских, экономических, политических и других прав и свобод, предусмотренных Конституцией РФ³. При этом важнейшим направлением предоставления равных возможностей является подготовка обучающихся с ОВЗ к сознательному выбору профессии. Она определяется информированностью подростков с особенностями в развитии о наиболее распространенных видах труда, их зна-

срочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года». http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/

¹ Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление в сфере образования». Разработчик: Н. А. Штурбина, Москва, РАНХиГС, 2016.

² Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». <https://rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html>

³ Федеральный закон РФ от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации». <https://rg.ru/1995/11/24/invalidy-dok.html>

¹ Константинова Елена Петровна — кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник Поволжского института управления имени П. А. Столыпина — филиала РАНХиГС, Саратов.

² Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р «О Концепции долго-

чении для общества, умения правильно оценить свои силы для овладения избранной специальностью. Для таких подростков опыт, приобретаемый по мере продвижения во взрослую жизнь, осложнен физическими ограничениями, неоправданными надеждами и окружающими препятствиями. В настоящее время переход от школы к трудовой жизни для молодых людей с ОВЗ происходит с большими трудностями не только в связи с социально-экономическими проблемами в стране, но и из-за отсутствия системы профориентации и помощи в планировании карьеры.

Нами были выявлены следующие проблемы, возникающие у обучающихся с ОВЗ: недостаток знаний о своих возможностях и ограничениях; неадекватная самооценка; недостаточный объем профессионального консультирования о реальном производстве, о профессиях и требованиях к работнику; недостаточное информирование о профессиональном ориентировании, о порядке и возможности трудоустройства и о наиболее конкурентоспособных профессиях; отсутствие возможности консультирования и получения помощи в планировании своей карьеры; недостаточные социальная адаптация и сформированность необходимых социальных навыков.

Особенно остро проблема профессионального самоопределения стоит для обучающихся с ОВЗ, проживающих в сельской местности. В большинстве случаев они учатся по индивидуальным учебным планам, как правило, на дому, вследствие чего не мотивированы к участию в общешкольных мероприятиях; профориентационная работа проводится без учета их индивидуальных особенностей; имеется фрагментарное представление о возможности выбора профессии с учетом своих особенностей и возможностей в регионе проживания.

Территориальная удаленность объектов социальной сферы приводит к тому, что подростки не всегда имеют возможность добраться до необходимой организации и получить полную и достоверную информацию по интересующему вопросу. Единственный способ получить ее — интернет. Однако здесь возникает сложность, как разобратся в огромном потоке информации.

Данные обстоятельства несомненно требуют оказания обучающимся с ОВЗ помощи в профессиональном самоопределении и корректировке стихийного характера их профессионального самоопределения путем формирования внутренней готовности самостоятельно и осознанно планировать, корректировать и реализовывать перспективы своего развития.

Целью нашего проекта было создание условий для профессио-

нальной ориентации обучающихся с ОВЗ. Для того чтобы профессиональное самоопределение детей-инвалидов и лиц с ОВЗ было успешным, важно развивать у них активное отношение к себе, своим возможностям в ситуации выбора профессии, основанного на осознании своих желаний и возможностей. Кроме этого, большую роль в успешной профессиональной ориентации играет максимально адекватная оценка подростков своих психофизиологических особенностей.

Задачи проекта были сведены к следующему:

1. Разработка и внедрение механизма взаимодействия общеобразовательной организации и социальных партнеров проекта, основанного на технологии «одного окна» по профессиональной ориентации обучающихся с ОВЗ.
2. Обеспечение информирования и консультирования обучающихся с ОВЗ с целью раскрытия их личностных качеств и возможностей.
3. Функционирование «Школы самоопределения» для профориентации обучающихся с ОВЗ.

Технология «одного окна» (технология предоставления услуг для граждан и бизнеса) предполагает, что оказание любых услуг концентрируется в одном месте, начиная от проведения различных диагностик по профориентации, информационного сопровождения профориентации с учетом специфики данной категории обучающихся, вовлечение в конкурсное движение по различным аспектам выбранного направления, совместное изучения возможных мест обучения до подачи заявки на поступления).

Особая роль в проекте отводилась формулированию требований к сотрудникам общеобразовательной организации, ведь помимо знаний основ профессиональной ориентации педагог должен обладать знаниями о рекомендуемых видах трудовой и профессиональной деятельности инвалидов и лиц с ОВЗ с учетом нарушенных функций и ограничений их жизнедеятельности. Для этого предполагалась подготовка сотрудников на базе центров самообразования и курсах повышения квалификации по направлениям, заявленным в проекте, а также консультации для сотрудников центра в рамках сетевого взаимодействия.

Проект ««Организация сетевого взаимодействия образовательных организаций и социальных партнеров как условия комплексной профессиональной ориентации обучающихся с ограниченными

ми возможностями здоровья» был успешно реализован Сердобской школой-интернатом (Пензенская область) в период с февраля по май 2017 г. В ходе реализации проекта были апробированы различные форматы профессиональной ориентации обучающихся с ОВЗ: эффективное взаимодействие было выстроено с Сердобским многопрофильным техникумом, Пензенским колледжем современных технологий переработки и бизнеса, многопрофильным техникумом «Мокшанский интернат», Центром занятости населения Сердобского муниципального района Пензенской области, Администрацией Сердобского муниципального района, руководителями организаций различных форм собственности (ЗАО «Сердобск-хлеб», Бизнес-инкубатор г. Сердобска и др.)¹.

Результаты реализации проекта позволяют сделать вывод о необходимости его продления. Так, доля обучающихся с ОВЗ старших классов с низкой готовностью к выбору профессии снизилась более чем в 2 раза (с 45 до 23%), а доля учащихся со средней готовностью к выбору профессии возросла с 53 до 76%. Число обучающихся, которые определились с выбором своей будущей профессии, возросло с 75 до 90%. Доля обучающихся с ОВЗ, которые при принятии решения о выборе профессии ориентировались на друзей, знакомых, СМИ, сократилась с 62 до 40%, а доля тех, кто ориентировался на свои собственные предпочтения, выросла с 21 до 45%².

Таким образом, можно констатировать, что проектный подход является действенным инструментом внесения изменений в традиционно сложившуюся систему образования. Его целевая ориентация — разработка новых методологических оснований содержания и технологий инновационного образования. Проектный подход может служить методологическим ориентиром для разработки и внедрения инноваций в образовательную практику, при этом сам процесс реализации инноваций должен соответствовать экономическим условиям и закономерностям развития экономико-правовой структуры общества, в частности актуальным условиям рынка труда, образовательных продуктов и услуг.

¹ Сайт Школы самоопределения ГКОУ Пензенской области «Сердобская школа-интернат для обучающихся по адаптированным образовательным программам». <http://serdobsk-skoch.ucoz.net/>

² «Подведены первые итоги реализации проекта по профориентации детей с ограниченными возможностями здоровья». <http://minobr-penza.ru/news/detail/7380>

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА И ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФОРМАЦИЙ ПЕДАГОГОВ

Российская система образования в последнее время претерпевает существенные трансформации: вводятся новые стандарты образования, все чаще в образовательных организациях используются информационно-коммуникационные технологии, образование становится децентрализованным. Однако, как свидетельствует практика, условия перехода на стандарты нового поколения требуют выбора новой образовательной парадигмы.

Современное образование — это результат коллективных действий. Школа XXI в. предъявляет конкретные требования к педагогическому сообществу в части сотрудничества. Это привело к осознанию того факта, что высокая профессиональная автономия педагогов в российских образовательных организациях выступает существенным препятствием для их профессионального развития, ускоряет профессиональное выгорание и делает практически нерешаемой адекватную реализацию ФГОС.

Внедрение стандартов нового поколения требует значительно более высокой кооперации, что отражено в запросах к итогам обучения: выработывании универсальных учебных действий, личностных, метапредметных и предметных результатов. Особое значение среди требований отводится освоению обучающимися способов совместной деятельности.

Необходимо также подчеркнуть, что поддержка стабильного профессионального роста (как и развитие организации в целом) не может быть полностью реализована лишь традиционными способами повышения квалификации, причем это касается как отдельных педагогов, так и руководителей образовательных организаций.

Образовательные организации Ленинского района г. Ростова-на-Дону под руководством Л. Недоборенко реализуют актуальные

¹ **Моисеенко Оксана Сергеевна** — директор МГОУ «Лицей № 57» г. Ростова-на-Дону; **Рогов Евгений Иванович** — доктор педагогических наук, профессор Южного федерального университета.

и востребованные в современном образовании программы, направленные на увеличение социального капитала организации: «Профессиональное лидерство» (МАОУ «Лицей № 33»); «Одаренные дети» (МБОУ «Гимназия № 36»); «Развитие социальных связей в образовательных организациях» (МБОУ «Школа № 39», МБОУ «Школа № 70», МБОУ «Школа № 72»). Социальный капитал при этом рассматривается как способность работников добровольно объединяться в стабильные группы для достижения определенной цели или решения проблемы¹. Теоретико-методологическую основу проекта составили разработки коллектива ученых под руководством доктора педагогических наук, профессора НИУ ВШЭ К. М. Ушакова.

Исследовательская деятельность в Лицее № 57 также направлена на увеличение социального капитала организации и профилактику профессиональной автономии педагогов, выступающей предвестником профессиональных деформаций. В качестве темы была выбрана «Профилактика и коррекция синдрома эмоционального выгорания педагога».

Происхождение подобных изменений связано с тем, что в процессе профессионализации эффективность деятельности начинает обуславливаться комплексом профессионально важных качеств, длительное время эксплуатируемых педагогом. Одни из них понемногу трансформируются в профессионально неприемлемые качества, а их представленность в структуре личности снижается, другие, гипертрофируясь, одновременно исподволь развивают профессиональные акцентуации. Как гипо-, так и гипертрофированные качества и их комплексы негативно влияют на деятельность и поведение учителя.

Реализуя свой функционал, транслируя обучающимся эталоны готовых поведенческих реакций, учителя временами не только не содействуют творческому формированию детей, но и сами оказываются невосприимчивы к новому опыту, неспособны к инновационному, нестандартному решению проблемных ситуаций. Повысить эффективность социального капитала возможно, влияя на систему взаимодействий. Это связано с тем, что состояние, форма подлинной структуры организации обычно предопределяет ту среду, где осуществляется педагогическая деятельность и где должно происходить профессиональное развитие ее субъектов. Как показал К. М. Ушаков, «педагоги просто не рассматривают возможности обучения внутри организации. В подавляющем большинстве они

¹ Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / пер. с англ. М.: АСТ ; ЗАО НПП «Ермак», 2004.

не испытывают никакого профессионального интереса к своим коллегам (из своей школы), искренне полагая, что ничему научиться и ничего узнать у коллеги не могут. Отсюда следует, что организации с низким социальным капиталом имеют простую реальную структуру: мало связей, мало интереса друг к другу»¹.

Поэтому для наращивания социального капитала перед руководителем образовательной организации стоит важная задача: организовать мониторинг реальной структуры межличностных отношений, предупреждать появление в данной структуре отдельных учителей, не связанных с коллегами, как «атомизированных» образований. С этой целью было проведено исследование особенностей межличностного взаимодействия в организации (использована анкета К. М. Ушакова), позволившее определить проблемные зоны и наметить их последующую коррекцию.

Первоначально исследовался уровень декларируемого доверия, то есть того, насколько педагоги лица в целом признают важность взаимодействия, сотрудничества и обмена опытом. Оказалось, что данная установка зависит от нескольких переменных. Во-первых, прослеживается влияние возраста респондента: если у представителей возрастной группы 25–35 лет всего 7% педагогов демонстрируют недоверие коллегам, то в группе от 55 лет учителей, не стремящихся к сотрудничеству, уже 22%. Как видим, здесь явно намечается тенденция профессиональной деформации. Отдельно следует отметить группу молодых педагогов до 25 лет, у 14% которых отсутствует стремление к сотрудничеству, что, вероятно связано с влиянием знаний, полученных в вузе, и их нестыковкой с реальной школьной действительностью.

Во-вторых, следует указать на такой фактор, как уровень профессионализма. Именно этим можно объяснить повышение уровня доверия на 10% у учителей, прошедших аттестацию, и у педагогов, имеющих высшую категорию.

Отсутствие профессионального сотрудничества проявляется также в том, что практически $\frac{1}{3}$ (27%) членов педагогического коллектива считает, что большинству коллег в их образовательной организации доверять не следует, так как если рассказать о своих проблемах или ошибках, то эта информация, возможно, будет использована им же во вред. А $\frac{2}{3}$ педагогов (63%) уверены, что их коллегам не нравится, когда другие учителя посещают их занятия или мероприятия.

¹ Рогов Е. И. Психология становления профессионализма (В социоэкономических профессиях). Ростов н/Д.: Изд-во ЮФУ, 2016.

Подобное отношение к коллегам проявляется и в нежелании педагогов делиться своим опытом: за последний год лишь 4% учителей дали открытые уроки, а 64% отметили, что практически не посещают открытые уроки. 84% респондентов считают, что интегрированные занятия или иные совместные мероприятия с другими педагогами они проводили достаточно редко (реже одного раза в полугодие).

Это выглядит достаточно странным, так как большая часть коллектива (65%) вовлечена в какую-либо постоянную группу, команду, занимающуюся вопросами преподавания и воспитания, планирования. Правда, собираются они для принятия решения также достаточно редко.

Одним из показателей взаимодействия в коллективе выступают способы разрешения конфликтных ситуаций. Опрос свидетельствует, что обычно учителя снимают проблему, договариваясь между собой (83%), и лишь небольшая часть (7%) предпочитает обратиться к руководству. Причем это в большей степени связано с деловой атмосферой в коллективе, а не с уровнем вертикального доверия, который оказался достаточно высоким (80%). Хотя можно отметить более высокий уровень доверия у молодых специалистов (100%), что, скорее всего, обусловлено недостатком собственного опыта и отсутствием своей точки зрения, а также у педагогов высшей категории (88%), позиция которых приближается к взглядам администрации.

Частотность обращения педагогов к администрации по вопросам преподавания и воспитания имеет выраженную динамику уменьшения: чем старше педагог, чем больше его стаж и опыт работы, тем реже он считает нужным обращаться к руководству. Однако подобная тенденция не может не сказаться на положении таких учителей в структуре организации и их отстраненности от взаимодействия.

Важно также то, что данный вектор прослеживается и в удовлетворенности работой, поэтому учителя самой старшей возрастной категории в наибольшей степени довольны своей деятельностью. По сути дела это свидетельствует об отсутствии механизмов, которые мотивировали бы их повышать уровень профессионального сотрудничества с коллегами. Кстати, у лиц с высшей категорией точно такая же картина и, возможно, подобные проблемы со взаимодействием.

Таким образом, проведенный анализ особенностей взаимодействия педагогов лица позволяет указать на следующие основные проблемы:

- недостаточен опыт доверительного профессионального взаимодействия педагогов;

- обмен опытом носит в основном регламентированный характер, можно говорить о недостатке конструктивной профессиональной поддержки внутри коллектива;
- команды в образовательной организации обычно играют роль «скорой помощи», формируясь для выполнения краткосрочных, экстренных задач без учета психологической совместимости и интересов педагогов;
- в коллективе лица имеются педагоги, выключенные из структуры связей, склонные к самостоятельности и работе в одиночестве, ограничивающие себя в профессиональном росте;
- недостаточна активность наиболее компетентной и опытной части коллектива.

Выявленные в опросе тенденции разрыва профессиональных взаимосвязей в организации мы сравнили с результатами, полученными с помощью психодиагностических методик: опросников «Одиночество» Е.Е. Роговой¹ и «Исследование эмоционального выгорания» В.В. Бойко².

Данные, полученные с помощью опросника «Одиночество», указали на преобладание у учителей (вне зависимости от возраста) высокого и среднего уровней временного одиночества. На это же указывает отсутствие значимых различий ($H = 6,690$) между показателями у представителей разных возрастных групп. Данный результат дает право предположить, что большинство участников опроса могут периодически ощущать приступы одиночества, впоследствии постепенно уменьшающихся по своей интенсивности или трансформирующихся в иные негативные состояния.

Анализ данных, относящихся к шкале постоянного одиночества, показал противоположную тенденцию: у большей части учителей вне зависимости от возраста доминируют средние и низкие уровни этого вида одиночества. У педагогов второй группы (36–55 лет) ярче представлены индикаторы временного одиночества, причем их представленность гораздо интенсивнее, чем у более молодых педагогов. Вероятно, это может быть обусловлено спецификой возрастного периода, частично совпадающего с кризисом середины жизни. Учителя среднего и старшего возраста чаще и острее чувствуют симптоматику постоянного одиночества, чем молодые ($H = 13,419$ различия достоверны при $\alpha = 0,01$).

¹ Бойко В. В. Психоэнергетика. СПб.: Питер, 2008.

² Юнг К. Г. Проблемы души нашего времени. М.: Прогресс, 1994.

Высокий уровень эмоционального одиночества, как показывают имеющиеся данные, чаще встречается у старшей возрастной категории учителей. Отмеченный взлет уровня эмоционального одиночества, возможно, обусловлен возрастом опытных учителей, который нередко соответствует кризису идентичности личности. В этой ситуации субъект ищет ответы на вопросы: «Для чего мне все это?», «Зачем я работаю?», «Какой смысл в моей жизни?». Лица, избегающие работы по улучшению себя, в более позднем возрасте могут угодить в подобную драматическую ситуацию ($H = 10,583$ различия достоверны при $\alpha = 0,01$).

Представленность высоких показателей по шкалам поведенческого и когнитивного одиночества почти не встречается во всех возрастных группах учителей, что, может быть, определено спецификой их профессионального труда. Сопоставление средних величин поведенческого одиночества показало, что большая их выраженность — у молодых педагогов до 25 лет. В то же время усредненный уровень поведенческого одиночества у респондентов среднего возраста существенно превышает уровень молодых учителей ($H = 16,662$ различия достоверны при $\alpha = 0,01$), что указывает на имеющуюся возрастную динамику.

Как оказалось, уровень когнитивного одиночества с возрастом несколько увеличивается. Возможно, это вызвано тем обстоятельством, что осознание своего собственного одиночества является итогом продолжительного когнитивного процесса, во время которого субъект принимает или наделяет смыслом свои особые внутриличностные чувства и включает их в целостную категорию ($H = 22,739$ различия достоверны при $\alpha = 0,01$).

Таким образом, проведенное исследование показало преобладание у большинства участников опроса временного и эмоционального одиночества. Причем для временного одиночества характерны кратковременные приступы, что может быть обусловлено профессиональной деятельностью учителей, предполагающей обладание такими качествами, как высокая коммуникабельность, эмпатические способности, педагогический такт, аттракция, креативность и проч., но уровень данных качеств не всегда соответствует требуемому.

Высокие и средние показатели эмоционального одиночества чаще наблюдаются в группе респондентов старшего возраста, что обычно сопровождается уходом от тесных привязанностей с кем-либо, разрывом близких эмоциональных отношений. Подобный тип одиночества нередко может прогрессировать благодаря поддержке эмоциональной холодности со стороны родных и коллег.

Результаты, полученные по методике В. В. Бойко, свидетельствуют, что у большей части учителей превалирует фаза «Резистенции» (выработана у 36% учителей). Это демонстрирует наличие у них профессиональной защитной стратегии, стремление к «экономичному», упрощенному стилю профессионально-педагогической деятельности, связанного с проявлением бестактности, равнодушия, черствости и невнимания в педагогическом взаимодействии (по H -критерию различия достоверны при $\alpha = 001$).

При этом имеющиеся у педагогов компенсаторно-приспособительные (защитные) механизмы оказываются неэффективными и малокомпенсируемыми, о чем свидетельствуют индикаторы фазы «Истощение»: фаза не сформирована — 27% педагогов, в стадии формирования — 37%, фаза сформирована — 36% ($H = 54,725$; различия достоверны при $\alpha = 0,01$). Высокий уровень показателей фазы «Истощение» указывает на рост психоэмоционального напряжения, высокую степень утомления и нарушения психофизического здоровья. В результате у школьных работников может появиться стремление к дистанцированию не только от возникающих проблем, но и от непосредственных профессиональных обязанностей.

Анализ полученных данных позволяет указывать на максимально высокий уровень показателей в фазе «Истощение» у педагогов средней возрастной группы, что составляет 39%, в фазе «Резистенция» синдром сформирован у 53% испытуемых старшей возрастной группы. У педагогов из первой возрастной группы (25–35 лет) подобной сформированности синдрома не выявлено, но в фазе «Напряжение» у 7% педагогов синдром перешел на уровень формирования.

Полученные данные показывают, что в фазе «Напряжение» более высокие показатели характерны для педагогов средней и старшей возрастных групп. В фазе «Резистенция» отмечается небольшой рост уровня сопротивления во второй и третьей группах, а у педагогов старшей возрастной группы — рост этого уровня еще более выражен. Фаза «Истощение» более широко представлена у учителей среднего возраста, уменьшаясь у лиц старшей возрастной группы. В группе педагогов младшей возрастной группы показатели демонстрируют низкий уровень развития синдрома. Это может послужить доказательством несформированности синдрома эмоционального выгорания у данной группы педагогов.

Соответственно, основываясь на результатах проведенного исследования, можно утверждать, что развитие такой профессиональной деформации, как эмоциональное выгорание, определяется длительностью нахождения в педагогической деятельности. Вследствие

этого для молодых педагогов синдром эмоционального выгорания несвойствен; зато почти у половины педагогов среднего возраста фаза «Резистенция» сформирована, и с последующим увеличением возраста ее уровень продолжает расти. Фаза «Истощение» сформировалась у половины учителей среднего возраста, хотя у педагогов старшей возрастной группы данная фаза представлена как сформировавшаяся всего у 21%, что, вероятно, указывает на роль профессионального опыта, помогающего педагогам справиться или хотя бы приостановить развитие синдрома эмоционального выгорания.

Изучение взаимосвязей между разными видами одиночества и эмоционального выгорания показало наличие значимых корреляций ($p < 0,001$) между эмоциональным напряжением и показателями временного ($r = 0,594$) и эмоционального ($r = 0,669$) одиночества. Это может быть интерпретировано как действие психотравмирующих факторов, выступающих предвестником и запускающим механизмом формирования эмоционального выгорания, в качестве которых у учителей выступают разрывы взаимодействия с коллегами в организации, отсутствие тесной привязанности с кем-либо, сопровождающиеся кратковременные приливами ощущения одиночества. Подобные проявления можно классифицировать как латентную стадию зарождения профессиональных деформаций.

Выраженные взаимосвязи выявлены между эмоциональной резистентностью и индексами временного ($r = 0,467$), эмоционального ($r = 0,478$) и поведенческого ($r = 0,546$) одиночества. Данный факт дает возможность предположить, что конфликтность, потеря связи с ближайшим и профессиональным окружением, проявляющиеся в активной или пассивной деятельности, базируются на потребности в сопротивлении росту напряжения, осознанном или бессознательном стремлении учителей к эмоциональному комфорту, необходимости уменьшить давление внешних обстоятельств.

Выявленные корреляционные связи эмоционального истощения с постоянным ($r = 0,562$), эмоциональным ($r = 0,604$), поведенческим ($r = 0,576$) и когнитивным ($r = 0,628$) одиночеством подтверждают взаимосвязь падения общего энергетического тонуса и ослабления нервной системы у учителей с осмыслением отсутствия тесных привязанностей, утрате эмоциональных связей с окружающими, недоступности круга социального общения (потеря значимых дружеских связей или лишение чувства общности). Зафиксированные высокие корреляционные связи структурных компонентов одиночества и фаз эмоционального выгорания дают возможность интерпретировать разрывы социальных связей социального капи-

тала организации, фиксируемые в отношениях доверия и чувстве одиночества как начальный этап профессиональной деформации.

В соответствии с полученными данными были намечены пути повышения эффективности социального капитала в образовательных организациях через укрепление социальных связей, путем формирования дополнительных коммуникативных каналов и процедур. Среди выдвинутых предложений следует отметить основные: поддержка открытого обмена информацией; предоставление каждому члену организации возможности выразить свои приоритеты; создание благоприятной среды для вертикального и горизонтального общения через повышение открытости управления, выраженного в публичности, демократических методах управления, делегировании полномочий, обеспечении кредита доверия коллегам, обеспечении профессионального и психологического комфорта.

Таким образом, проведенное нами исследование выявило наличие переходных взаимосвязей между низким уровнем социального капитала, чувством одиночества и профессиональными деформациями работников образовательных организаций, углубило представления о ходе процесса профессионализации личности, позволило по-новому интерпретировать причины возникновения отдельных видов деформаций педагогов, определило ведущие линии трансформаций выключенности педагогов из структуры социальных связей как разновидности профессиональной деформации и их зависимость от возраста субъекта.

Исходя из вышесказанного, можно увидеть, что низкий уровень социального капитала обуславливает необходимость развития проектного управления в образовательных организациях, так как в этих условиях происходит усиление взаимодействия сотрудников в направлении достижения стратегических целей. Проактивная позиция каждого работника в реагировании на риски и возможности проектного предложения снижает вероятность профессиональных деформаций педагогов.

*Андрюшина О. В., Склявина Е. Ю., Пинская Е. О.*¹

ОБУЧЕНИЕ КОМАНД КАК ПЕРВЫЙ ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ГОРОДА

Нормативные документы, в которых отражены основные направления государственной политики Российской Федерации в сфере образования, определяют необходимость изменений как на федеральном, так и на региональном и муниципальном уровнях. Перевод государственной программы «Развитие образования» на проектное управление с 2018 г., определение ею основных целей образования: качество, доступность, онлайн-образование, а также запланированная в рамках госпрограммы реализация шести приоритетных проектов требуют изменения традиционных подходов в управлении образованием.

Решение проблемы качественного перехода образовательных систем на новый уровень развития, отвечающий таким вызовам времени, как высокая скорость изменений, сложность и возрастающая неопределенность, возможно лишь при условии перевода механизмов управления на быстро реагирующие подходы, позволяющие эффективно отвечать на изменения внешней среды. Как показывает мировая практика, таким подходом является проектное управление, в основе которого лежат специально разработанные и подтвержденные опытом методы и средства, адекватное мышление и организованные способы действия.

Эффективность перевода образовательных систем муниципального уровня на механизмы проектного управления напрямую зависит от понимания управленческими кадрами актуальности этого процесса, их осведомленности о сущности и преимуществах методологии управления проектами и наличия представлений о том, как сделать управление проектами значимой частью существующей системы менеджмента. Перечисленные характеристики профессионализма руководителей образовательных систем могут быть сформированы лишь при условии их участия в специальной обучающей программе.

¹ Андрюшина Ольга Вячеславовна — кандидат педагогических наук, директор программ, Тольяттинский филиал РАНХиГС; Склявина Евгения Юрьевна — старший преподаватель, Тольяттинский филиал РАНХиГС; Пинская Елена Олеговна — руководитель Департамента образования Администрации городского округа Тольятти.

В связи с этим Тольяттинским филиалом РАНХиГС совместно с Департаментом образования Администрации городского округа Тольятти при поддержке Центра развития образовательных систем РАНХиГС (г. Москва) была создана и находится в процессе реализации программа «Система управления проектами в образовательных организациях» для руководителей и команд из образовательных организаций города. Директор Центра развития образовательных систем РАНХиГС Н.А. Штурбина предложила апробировать холдинговую систему обучения, когда первый поток обучается при непосредственном включении ведущих экспертов Центра развития образовательных систем и Тольяттинского филиала. Далее сотрудники филиала организуют второй поток при дистанционной поддержке Центра развития образовательных систем и на основе экспертизы второго потока итогов проектных работ первого потока. И далее третий поток начинает работу с экспертизы работ слушателей второго потока с дистанционной экспертизой по ключевым точкам разработки проектов. Такая модель наиболее эффективно позволит повысить качество обучения в регионах.

Данная программа обладает уникальностью как по содержанию наполнению, обусловленному новыми направлениями политики в сфере образования и новизной нормативных документов, так и по модели реализации. Целью участия в программе является не только получение актуальных знаний по проектному менеджменту в образовании, но и разработка портфелей проектов, посредством которых реализуются стратегические цели организации. Кроме этого итогом обучения станет описание участниками модели управления портфелями проектов и проектами в своей образовательной организации.

Достижение таких целей возможно при наличии ряда условий:

- участие в программе от каждой образовательной организации команды, состоящей из 4–5 человек;
- модульное построение программы, включающее очные занятия в форме трехдневных проектно-аналитических сессий и межмодульное сопровождение (рис. 1);
- выполнение в ходе обучения практической деятельности по разработке реальных проектов и внедрению механизма проектного управления в систему менеджмента образовательной организации.

Существенным условием создания качественной учебной программы является совместная активность всех заинтересованных

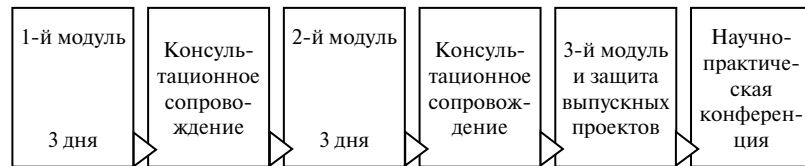


Рис. 1. Структура программы «Система управления проектами в образовательных организациях»

участников. Партнерское взаимодействие Тольяттинского филиала РАНХиГС, Центра развития образовательных систем РАНХиГС (г. Москва) и муниципальных органов власти в сфере образования — Департамента образования администрации городского округа Тольятти обеспечивает единство в понимании целей программы и способов ее реализации. Каждый из партнеров выполняет свои задачи в данном проекте:

Центр развития образовательных систем РАНХиГС является носителем содержания программы, методики ее проведения; функции Тольяттинского филиала по мере накопления опыта меняются — от исключительно организационной до самостоятельной реализации программы силами своего профессорско-преподавательского состава (рис. 2).

Департамент образования Администрации городского округа Тольятти определяет муниципальную политику в сфере образования, задает актуальные для города стратегические направления, в рамках которых осуществляется разработка образовательными организациями портфелей проектов, осуществляет информационную поддержку команд, участвует в экспертной оценке разработанных проектов.

Актуальность темы программы, ее практическая ориентированность, а также методическое решение, позволяющее командам при поддержке экспертов и других участников работать над получением результата, обеспечили высокую ее популярность. В данный момент в программе на разных ее этапах участвуют 26 команд из образовательных организаций города, представляющих школьное, дошкольное и дополнительное образование.

Команды в ходе очных модулей в режиме проектно-аналитических сессий обретают новое видение развития своей организации, занимаются разработкой уникальных проектных идей, которые станут ответами на вопросы, как обучать детей поколения Z, как найти баланс в формировании гуманитарных и технических компетенций, как найти подход к обучению детей с особенностями развития, как



Рис. 2. Модель запуска и реализации программы «Система управления проектами в образовательных организациях» в городском округе Тольятти

подготовить выпускников к новым профессиям, как создать цифровую среду, и др.

Несмотря на то что программа «Система управления проектами в образовательных организациях» находится еще на стадии реализации, уже сейчас можно отметить высокий потенциал команд-участников, способных разработать интересные проектные решения, а затем транслировать свой опыт на уровне региона, страны, а возможно, и за рубежом.

Багдасарян Н. В., Ключникова М. Л.¹

СТАНОВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ АРТЕМОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

Актуальность применения проектного менеджмента в практике управления в сфере образования обусловлена объективными противоречиями между условиями развития образования и задачами повышения эффективности управления.

Идея и движение в данном направлении заявили об их необходимости во время нашего обучения в РАНХиГС (г. Москва) по программе «Подготовка управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры». Именно в рамках обучения пришло понимание, что нужны перемены, и эти перемены возможны через проектное управление всей системы образования как единого организма муниципалитета.

Анализ современной ситуации в управлении образованием на уровне муниципалитета выявил, что традиционное операционное управление неспособно в условиях ограниченности ресурсов (кадровых, временных, финансовых) влиять не только на повышение эффективности управления, но и на качество образования.

В апреле — августе 2017 г. всеми образовательными организациями были проработаны идеи проектов для их реализации:

- генерация идей проектов;
- обсуждение идеи проекта на педагогических советах;
- собеседование с руководителями образовательных организаций.

В августе 2017 г. в рамках ежегодной педагогической конференции каждая образовательная организация представила свой проект на дискуссионных площадках и в форме баннеров всему образовательному сообществу. Однако соединить все проекты в единое целое, увидеть развитие системы образования Артемовского городского округа не удалось.

¹ Багдасарян Наталья Валентиновна — начальник Управления образования Артемовского городского округа; Ключникова Марина Леонидовна — заместитель начальника Управления образования Артемовского городского округа.

Все пришли к пониманию, что необходима команда неравнодушных подвижников из числа руководителей образовательных организаций, имеющих уже результаты в реализации проекта в организации, для расширения понятийного аппарата, компетентности в одном направлении.

20–21 октября 2017 г. команда из 10 человек приняла участие в Третьей ежегодной международной научно-практической конференции «Управление развитием образовательных систем» РАНХиГС (г. Москва) по теме «Проектный менеджмент как инструмент развития образовательных систем: от проекта до управления портфелями проектов». В ходе конференции стало понятно, что надо обучать и привлекать к этому процессу административные команды всех образовательных организаций.

В декабре состоялось обучение командой педагогов Института общественных наук РАНХиГС для всех административных команд образовательных организаций в рамках курсов повышения квалификации «Внедрение проектного управления в систему образования Артемовского городского округа как необходимое условие повышения ее результативности», по результатам которого:

- определили преимущества проектного управления;
- определили приоритетные направления деятельности;
- сформулировали ожидаемые результаты;
- научились превращать инициативы в структурированные проекты;
- появилось осознание возможных рисков и путей их нивелирования;
- сформулированы критерии успешности работы;
- осуществлены оптимизация ресурсных затрат и более рациональное использование имеющихся ресурсов;
- улучшилась коммуникация между всеми участниками;
- установили срок осуществления проектного управления — два года.

При анализе рисков согласно практике при переходе на новую методику управления велика вероятность возникновения негативных факторов:

- *срок* — может затянуться из-за недостаточности знаний в области проектного менеджмента или из-за саботажа руководителей;

- *кадры* — без повышения квалификации в области проектного менеджмента процесс может за буксовать;
- *недостаток ресурсов* — отсутствие единой квалификационной подготовки кадров по проектному менеджменту.

За два месяца работы всей системы образования в данном направлении уже есть понимание большинства, что перемены нужны и проектное управление — это действенный метод.

Положительные стороны введения данного метода:

1. Разработано пять портфелей:
 - «Формирование единой информационно-образовательной среды на территории Артемовского городского округа»;
 - «Совершенствование воспитательной системы в Артемовском городском округе»;
 - «Повышение качества учебного занятия как инструмент повышения результативности образовательного процесса»;
 - «Совершенствование профориентационной работы в Артемовском городском округе»;
 - «Развитие системного мышления участников образовательного процесса».

Это позволило выстроить взаимодействие всех уровней образования (дошкольного, общего и дополнительного) и работы на единую цель.

2. Сформированы команды для работы внутри портфеля по приоритетным направлениям.
3. Готовность членов команды понимать и принимать новое, действовать и самостоятельно, и в команде.
4. Объединение взаимосвязанных инициатив (проектов), ориентированных на достижение одного общего результата — качество образования, в портфели.
5. Перед муниципальной системой образования открываются четкие и понятные ориентиры.

Отрицательные стороны введения данного метода:

- нет единого информационного пространства, которое готово влиять на результат и на вовлечение в процесс сторонников;
- недостаточный уровень готовности отдельных образовательных организаций к работе в команде.

Вывод: проектный менеджмент — это оптимальное в системе образования на уровне муниципалитета распределение ресурсов и воздействие на людей для достижения главной цели — качества образования.

Денисюк С. Б., Пушкарская А. В.¹

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ НЕВИННОМЫССКА

Сегодня в государственной политике происходит переход к проектному управлению. По этой причине в регионах создаются проектные комитеты, проектные офисы и вместе с тем возникают вопросы: как правильно организовать проектную деятельность? Как ею управлять? Что должно быть в ее основе?

Городу Невинномыску, а по факту всему Ставрополью выпала честь первыми ознакомиться с новой программой проектного менеджмента, разработанной Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС).

РАНХиГС занимается этой проблематикой много лет. Министр и заместитель министра образования и молодежной политики Ставропольского края — выпускники этой академии, некоторые их проекты уже успешно реализуются в регионе. Власти края в лице министра образования, а также главы города Невинномысска поддержали идею внедрения системы проектного управления в крае.

Для того чтобы соединить государственную политику и интересы регионов, выстроить методологию дальнейшей работы сферы образования на региональном и муниципальном уровнях необходимо реорганизовать существующую систему. Одним из первых опорных муниципалитетов по системному внедрению проектного управления является Невинномысск. Глава города Михаил Миненков прошел обучение в РАНХиГС и наметил целевые ориентиры для дальнейшей работы по проектированию Невинномысска как моногорода. Эта идеология и легла в основу проектной форсайт-сессии для системы образования города Невинномысска.

В обучении приняли участие представители управления образования администрации города, Центра развития образования, руководители учебных учреждений. Для проведения сессии в качестве эксперта была приглашена Наталья Штурбина — директор Центра

¹ Денисюк Светлана Борисовна — начальник управления образования Администрации города Невинномысска; Пушкарская Анжелика Вячеславовна — директор муниципального бюджетного учреждения «Центр развития образования» города Невинномысска.

развития образовательных систем, руководитель Президентских программ повышения квалификации РАНХиГС.

Четыре дня участники сессии учились формировать проектные идеи внутри муниципалитета, то есть определять стратегические пути развития муниципалитета в целом, ориентируясь на государственную политику.

На основе анализа государственной, региональной и муниципальной политики, выявления проблемных зон и зон развития появились идеи проектов. Эти идеи участники объединили в портфели проектов, являющиеся неким промежуточным звеном, помогающим стратегию переложить на понятный для сотрудников вектор, чьи объединенные усилия в итоге этот портфель воплотят в жизнь. Такой подход позволяет перевести и правильно структурировать стратегию в реальную плоскость и управлять ей.

Участниками форсайт-сессии были разработаны, а в последующем описаны четыре муниципальных портфеля, соответствующих приоритетным направлениям развития муниципальной системы образования города Невинномысска:

Портфель № 1 «Внедрение инновационных подходов в системе образования города Невинномысска для различных категорий детей» (куратор портфеля — Сизова Н. М., заместитель начальника управления образования Администрации города Невинномысска; руководитель портфеля — Макаренко О. А., директор МБОУ СОШ № 20 (опорная школа));

Портфель № 2 «Создание инновационной воспитательной среды как средство формирования успешной личности» (куратор портфеля — Ткачук В. М., старший методист Центра развития образования города Невинномысска; руководитель портфеля — Божко Н. В., директор МБОУ СОШ № 1 (опорная школа));

Портфель № 3 «Использование современной цифровой образовательной среды как инструмент повышения качества образования» (куратор портфеля — Пегова А. В., ведущий специалист Центра развития образования города Невинномысска; руководитель портфеля — Агаркова М. В., директор МБОУ Лицея № 6 (опорная школа));

Портфель № 4 «От формирования предпринимательского мышления у детей к экономическому развитию города, региона, страны» (куратор портфеля — Пырина Е. А., начальник отдела дошкольного образования управления образования администрации города Невинномысска; руководитель портфеля — Рябова Г. И., директор МБОУ СОШ № 11 (опорная школа)).

Эксперт президентских программ — старший преподаватель кафедры проектного управления РАНХиГС Андрей Верглинский проводил модерацию отдельных групп, удерживая проектирование в рамках идеологии государственной политики.

Вот как отозвалась о внедрении этой системы в Ставропольском крае Наталья Александровна Штурбина, директор Центра развития образовательных систем, руководитель Президентских программ повышения квалификации РАНХиГС: *«В настоящее время государственная политика в контексте перехода на проектное управление строится на законах развития систем, на лучших теориях синергетического подхода к развитию и организации региональных и муниципальных систем образования. Государственная политика сформулировала такой механизм, как «Портфель», который конкретизирует, направляет действия сотрудников, а впоследствии позволяет увидеть и измерить конечный результат. То есть это более сбалансированная модель управления развитием — от стратегии до конкретных показателей.*

К сожалению, охватить всех невозможно, поэтому мы разработали флагманскую модель, согласно которой мы берем несколько муниципалитетов Ставропольского края, внедряем и сопровождаем эту модель проектного менеджмента. И дальше будет происходить мультиплицирование полученной практики во все регионы Ставрополья».

В заключительный день сессии участники представили экспертной группе четыре основных приоритетных портфеля, внутри которых каждой группой были предложены по одному проекту, четыре из них направлены на развитие дошкольной сферы образования и столько же разработано в интересах школьной среды на уровне муниципалитета.

На защите проектов присутствовали первый заместитель главы администрации города Невинномысска Виктория Соколюк и административный директор АО «Невинномысский азот» Олег Тальберг. *«Я смотрю на это как родитель и вижу, насколько эти проекты могут изменить систему образования в лучшую сторону. Я сам прошел обучение в этой системе и рад, что мы уходим от лозунгов к потребностям заказчика»*, — поделился своим мнением Олег Владимирович.

Этой форсайт-сессией был дан старт к внедрению проектного управления в муниципальной системе образования в Невинномыске. Запуск этой системы поддерживается властями города, а значит, вскоре будет реализован во всех сферах муниципалитета.

На сегодняшний день в городе Невинномыске разработана функциональная модель управления проектной деятельностью в системе образования, создан Совет управления образования

по стратегическому развитию и проектному управлению (председатель Совета — Денисюк С. Б., начальник управления образования Администрации города Невинномысска), проектный офис (руководитель офиса — Пушкарская А. В., директор Центра развития образования города Невинномысска).

Для реализации проектов в рамках соответствующего муниципального портфеля созданы проектные комитеты, которые возглавляют кураторы портфелей.

Марченко Л. М., Елизарьева И. Ю.¹

О РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ НАДЫМСКОГО РАЙОНА

Проектный метод является одним из ведущих и эффективных в управлении муниципальной системой образования. На протяжении ряда лет в муниципальной системе образования реализуются проекты, позволяющие сосредоточить человеческие, материальные, финансовые ресурсы на решение актуальных задач.

Инициативы в системе образования поддерживаются главой Надымского района Леонидом Григорьевичем Дяченко, заместителем главы по социальным вопросам Светланой Ивановной Соловьевой.

Управленческие команды школ, ведущие специалисты Департамента образования и методического кабинета прошли обучение в рамках семинаров «Проектирование изменений в образовательной системе», проведенных в г. Надyme под руководством директора Центра развития образовательных систем РАНХиГС при Президенте РФ, кандидата педагогических наук Н. А. Штурбиной в 2014 и 2017 гг. Работу проектных управленческих команд организуют и координируют руководители разного уровня, прошедшие курсовую подготовку на базе ВШЭ или РАНХиГС при Президенте РФ, где учат разрабатывать и защищать проекты.

Это значимые шаги процесса командообразования: мы говорим на одном языке, у нас общее представление о проекте, о его задачах и результатах.

Обязательным условием на первоначальном этапе разработки проекта является согласование матрицы проекта командами образовательной организации, Департамента образования, Администрации муниципального образования Надымский район. Цели проекта должны быть значимы для населения в целом, участников образовательного процесса и представлять определенную ценность для муниципальной системы образования, муниципалитета. Проводится горизонталь: от ожидаемого результата до постановки цели в разрезе задач через мероприятия и показатели эффективности. (Зачем? Какое приращение получит ребенок? Как этого будем до-

¹ **Марченко Людмила Михайловна** — начальник Департамента образования Надымского района; **Елизарьева Инна Юрьевна** — заместитель начальника Департамента образования Надымского района.

стигать?) Это позволяет на начальной стадии определить правильный вектор развития проекта и исключить ошибки планирования механизма реализации.

Члены команды распределяют функционал, детализируют задачи и предполагаемый результат, формируют нормативно-правовую составляющую, описывают имеющийся опыт, определяют необходимое современное оборудование, составляют сметы расходов и др.

Содержательная часть проекта получает профессиональную оценку коллег (взаимообмен, работают имеющиеся экспертные группы) либо независимую оценку членами общественного совета при Департаменте образования. Обмен информацией оперативно осуществляется через сайты, электронную почту, сервисы *Google*, платформу *SurveyMonkey* и различные автоматические сервисы для создания онлайн-опросов. Система взаимодействия «педагог — управленец — общественность» позволяет определить ценность проекта для потребителей услуг — детей, родителей. Разработчики и исполнители проекта осознают себя частью команды, нацеленной на результат.

В системе образования Надымского района продуктивно реализуются проекты пяти портфелей: «Цифровая школа», «Открытое образование», «Доступное дополнительное образование для детей», «Модель этнокультурного образования», «Развитие кадрового потенциала в условиях сетевой методической службы».

Состав портфелей — лучшие проекты образовательных учреждений и муниципальные проекты. Полезность и качество проектов подтверждается результативным участием в конкурсах: в 2012 и 2015 гг. муниципальные проекты стали региональными инновационными площадками, в 2016 г. проекты гимназии, детского сада «Елочка» стали победителями федерального конкурса и обладателями грантов, в 2017 г. 7 проектов стали победителями окружного конкурса проектов и обладателями грантов.

Как пример представляем ряд муниципальных проектов, направленных на решение социально значимых вопросов в системе образования Надымского района.

Первым проектом, сосредоточившим внимание и ресурсы всех субъектов на изменившейся парадигме образования и актуальности информатизации, стал проект «Цифровая школа». В его портфеле проекты: «1 ученик — 1 ПК» и «Школа — территория Wi-Fi».

Региональные инициативы по созданию современной материально-технической базы, поддержанные муниципалитетом, дали старт 19 локальным проектам по модернизации содержания и технологий образования. Проекты портфеля «Цифровая школа» обо-

гащают образовательную среду, формируют навыки и опыт современных коммуникаций участников образовательного процесса, обеспечивают возможность получения профессий, востребованных современной экономикой.

В 2016 г. разработан муниципальный проект «Образовательная дистанционная движер-среда» на базе Центра развития творчества «Созвездие» г. Надыма. Проект предоставил возможность ученикам сельских и поселковых школ района обучаться по дополнительным общеобразовательным программам «Секреты программирования», «Решение конкурсных задач по физике», «Web-дизайн» посредством облачной онлайн-школы. В 2017 г. в рамках проектно-аналитического обучающего семинара «Внедрение проектного менеджмента в социальную сферу Надымского района как одно из необходимых условий повышения результативности ее деятельности», проведенного специалистами РАНХиГС при Президенте РФ ИОН ЦРОС, проектной группой специалистов Департамента образования, данный проект получил развитие и вырос в проект «Образовательный хаб “Версия-2030”». Деятельность в рамках проекта удовлетворяет образовательные потребности обучающихся с повышенными образовательными запросами.

Современное управление образованием особое внимание уделяет созданию условий для успешной самореализации каждого школьника в соответствии с его интересами, особенностями и возможностями. В развитии профильного обучения акцент сделан на реализации проекта «Корпоративный класс» (портфель «Открытое образование»).

Проект является примером сетевого взаимодействия для построения мотивированного личностно-ориентированного учебного процесса, когда каждый старшеклассник получает возможность конструирования и реализации собственной индивидуальной образовательной траектории.

Главная задача корпоративных классов — углубленная профориентация на основе сотрудничества с предприятиями, организациями-работодателями. «Газпром-классы» в СОШ № 1 г. Надыма и в Центре образования п. Пангоды открыты при участии и в тесном сотрудничестве с ООО «Газпром добыча Надым». Практические занятия для учеников проходят на учебном полигоне общества «Газпром добыча Надым», организуются выезды на месторождения «Юбилейное» и «Медвежинское».

«Транспорт/МЧС-класс» в школе № 5 г. Надыма, созданный при поддержке Уральского государственного университета путей сообще-

ния и ФГКУ «1-ОФПС по ЯНАО», дает возможность старшеклассникам участвовать в практикумах на учебной и полевой базах партнеров.

Внеурочная деятельность в «Медицинском классе» в школе № 9 г. Надыма и Центра образования п. Пангоды организована специалистами Надымской центральной больницы, Центра медицинской профилактики, Станции скорой медицинской помощи. Ученики медицинских классов проходят учебные стажировки на базе Тюменского медицинского университета.

«Педагогический класс» в Гимназии г. Надыма открыт при участии Департамента образования Надымского района в сотрудничестве с научно-исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (г. Москва).

Благодаря конструктивному сотрудничеству с работодателем в корпоративных классах идет не только углубленное изучение профильных предметов, но и — что очень важно — формирование образа и менталитета будущего работника через расширение спектра учебных практикумов и элективов, активную профориентационную работу, прохождение профессиональных проб на производстве. Обучение для старшеклассников является по-настоящему практико-ориентированным. Доля выпускников корпоративных классов, поступивших в вузы по выбранному в школе направлению, возрастет с 74 до 85%.

Перспектива развития проекта — в ранней профилизации и выстраивании преемственной содержательной и организационной вертикали: начальная школа — основная — старшая школа. Примеры появились в практике Центра образования п. Пангоды. По инициативе главы Надымского района Л. Г. Дяченко при сетевом взаимодействии с Управлением по физической культуре, спорту, молодежной политике и туризму Надымского района созданы хоккейный класс и класс по мини-футболу.

Ротация и привлечение высококвалифицированных кадровых ресурсов для образования является важной задачей для муниципалитета. Ее решению служит проект «Муниципальный Клуб молодого педагога» (портфель «Развитие кадрового потенциала в условиях сетевой методической службы»).

392 молодых педагога в возрасте до 35 лет объединены в профессионально-возрастное сообщество, лидеры которого входят в Клуб (23 человека). Каждый педагог принимает участие в одном из семи направлений деятельности клуба: «творчество», «спорт», «педагогический класс», «волонтерское движение», «профессионально-правовая грамотность» и др.

Первое направление проекта — вовлечение педагогов в активную профессиональную среду, приобщение молодых коллег к лучшим традициям муниципальной системы образования. Члены Клуба молодого педагога активно участвуют в организации ключевых традиционных мероприятий педагогической общественности: «День учителя», «Признание». Молодые педагоги — члены рабочей группы Музея становления и развития системы образования Надымского района развивают фонд музея, проводят экскурсии для посетителей.

Второе направление проекта — это трансляция лучших социальных и педагогических практик в работе с детьми. Члены Клуба являются кураторами педагогического класса МОУ «Гимназия г. Надыма», организаторами акций «Да здравствует жизнь!», «Здоровье — в приоритете!», «Подтянись за Ямал!». Совместно со старшеклассниками молодые педагоги разработали и реализуют социальные проекты «Молодость! Здоровье! Успех!» и «Поколение: позитив» среди детей и молодежи по формированию здорового образа жизни, социальной ответственности и активности.

Проект Клуба молодого педагога «Педагогический класс: учимся у времени, в котором живем, творим с детьми, которые рядом» стал победителем в региональном этапе Всероссийского конкурса профсоюзных проектов по развитию молодежно-педагогического движения Российской Федерации в рамках открытия Года проектных решений на Ямале.

Проектный подход к поддержке молодых педагогов обеспечивает их интерес к выбранной профессии, ее личностную важность и значимость и, как следствие, развитие активной гражданской позиции молодых педагогов. Молодые коллеги ежегодно участвуют в муниципальном фестивале гражданских инициатив, по инициативе окружной профсоюзной организации — в региональных образовательных турах, в жюри муниципальных и окружных конкурсов, в том числе конкурса «Учитель года».

Мероприятия проекта создали условия для профессионального развития и личностного роста молодых педагогов:

- до 30% участников муниципального конкурса «Учитель года» и «Воспитатель года» — молодые специалисты;
- количество молодых педагогов в Надымском районе возросло на 6% (с 370 до 392 человек);
- сохранность молодых специалистов в системе образования Надымского района составляет 98,2%, что выше показателя 2014 г. на 6,8%.

В рамках решения актуальных социальных задач особую важность для муниципалитета имеет проект «Доступное образование», направленный на оказание ранней помощи детям с ОВЗ и их семьям, обеспечение доступности объектов и услуг образования.

Проектные решения обеспечивают создание условно доступной среды в образовательных организациях: приобретены технические средства обучения и ориентации (аудио, видео, тактильные, движения), подъемники, произведена специальная разметка, установлены кнопки вызова и т. д.

В 10 школах обеспечены условия инклюзивного образования. Разработаны адаптированные общеобразовательные программы в соответствии с ФГОС и индивидуальные образовательные маршруты. Приобретено специализированное программное и учебное оборудование, комплекты индивидуальной реабилитации.

На базе опорного детского сада «Елочка» для детей с ОВЗ и их родителей созданы лекотека и Консультационный центр, где проводится диагностическая, коррекционная, реабилитационная и абилитационная работа, в том числе с применением дистанционных технологий. В 2017 г. проект детского сада «Елочка» занял первое место в конкурсном отборе в рамках Федеральной целевой программы развития образования и получил федеральный грант в размере 6 млн 620 тыс. руб.

Базовой площадкой для развития и обучения детей-аутистов стал детский сад «Белоснежка».

В школе № 3 г. Надыма функционирует Центр дистанционного обучения детей-инвалидов, на базе которого учащиеся успешно осваивают не только основные общеобразовательные программы, но и дополнительные, где оказывается профориентационная, психолого-социально-педагогическая и консультационная помощь как детям-инвалидам, так и их родителям.

Проектный подход обеспечил запланированные результаты: в четыре раза увеличилось число образовательных организаций, оборудованных в соответствии с требованиями федеральной программы «Доступная среда». Ежегодно до 10–15 семей, воспитывающих детей-инвалидов с ОВЗ от 0 до 3 лет, получают профессиональную консультативно-реабилитационную помощь в условиях лекотеки.

Проектная деятельность — зона особого внимания Администрации муниципального образования Надымский район. Ход, результаты, эффекты проектов системы образования являются предметом обсуждения на аппаратных совещаниях при главе Надымского района, Координационном совете по вопросам образования под руко-

водством заместителя главы по социальным вопросам С. И. Соловьевой.

Представленный опыт дает основания утверждать, что все участники образовательного процесса в рамках проектной деятельности получают преимущества. Благодаря проектному управлению преобразования, которые могли бы затянуться на десятилетия, происходят за несколько лет.

Управленцы приобретают и нарабатывают опыт управленческого проектирования, что позволяет избегать ненужных и второстепенных действий, исключить дублирование в работе, формулировать четкие критерии к качеству результата на каждом этапе управленческого процесса. Управление становится постепенно мобильным и гибким, ориентированным на запросы ребенка и родителя, работника системы образования.

Система оценки промежуточных результатов в ходе проектов позволяет своевременно выявить риски и определить компенсаторные меры. При наличии успешных проектов определяются зоны особого управленческого внимания на каждый учебный год.

Работа в проектах развивает команду управленцев и педагогов Департамента образования и каждой образовательной организации, укрепляет профессиональное взаимодействие и дисциплину, формирует корпоративную культуру.

Научное издание

Заказное издание

**Проектный менеджмент
как инструмент развития образовательных систем:
от проекта до управления портфелями проектов**

*Материалы Третьей ежегодной международной научно-практической
конференции пролонгированного действия
«Управление развитием образовательных систем»
(20–21 октября 2017 года, Москва)*

Выпускающий редактор *Е. В. Попова*
Редактор *В. Л. Ларина*
Художник *О. В. Мельниченко*
Оригинал-макет *О. З. Элоев*
Верстка *Е. В. Немешаева*

Подписано в печать 00.00.2018. Формат 60×90¹/₁₆
Гарнитура «Newton». Усл. печ. л. 9,75
Тираж 100 экз. Заказ № 367

Издательский дом «Дело» РАНХиГС
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82
Коммерческий центр – тел. (495) 433-25-10, (495) 433-25-02
delo@ranepa.ru
www.ranepa.ru

Отпечатано в типографии РАНХиГС
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82