



ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ — ЭФФЕКТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ

Лидия Барылкина, доцент кафедры теории и практики управления в образовательных системах Воронежского областного института повышения квалификации и переподготовки работников образования, кандидат педагогических наук.

Людмила Обухова, профессор, проректор Воронежского областного института повышения квалификации и переподготовки работников образования, доктор педагогических наук

Проектный менеджмент — эффективная технология управления современной школой в условиях демократизации. Основная задача проектного менеджмента — разрешение противоречий и поиск новых зон успеха. Успех во многом зависит от умелого управления проектными командами с учётом синергизма.

Теоретические основания проектного менеджмента

Проектный менеджмент — довольно молодая практико-ориентированная форма управления в образовательных системах, можно сказать, инновационная форма управления.

Управление проектами — методологиз и инструмент целеполагания, контроля и координации по реализации проектов. Ранее термин «проект» использовался исключительно инженерами и строителями, сейчас этот термин употребляется в различных отраслях.

Для образования проекты всё больше становятся источником получения дополнительных ресурсов.

Любой проект характеризуется:

- целеустремлённостью;
- новизной, направленной на изменения и развитие;
- выявлением и решением конкретных проблем;
- локальностью и его составляющей более широких и объёмных систем;
- субъективностью;
- высокой интуицией и профессионализмом реализующих проект;
- уникальностью целей и самого проекта;
- особой формой организации и структуры;

- возможностью неопределённости и рисков;
- возможностью изменений в процессе реализации проекта;
- высокой ответственностью руководителя;
- требовательностью, как к рациональной, так и к эмоциональной составляющей работы коллектива, к креативности, основанной на знаниях и опыте;
- ограниченностью в финансовых и других ресурсах;
- ограниченностью во времени;
- жёсткой конкурентностью.

Субъектом проекта могут быть авторы, разработчики проекта, генераторы проектных идей, инициаторы проекта, организаторы проекта, обеспечивающие проект ресурсами, реализаторы, исполнители проекта. Часто одни и те же лица и группы одновременно являются представителями разных позиций. Важны ситуации, когда, они выполняются разными субъектами.

Проект — явление сложное. Поэтому и управлять проектом необходимо по-особому. В нашем понимании, управление проектом — это деятельность субъекта управления, направленная на эффективное достижение комплекса идей проекта посредством мотивированных действий участников проекта.

Основой управления проектом являются ведущие функции управления: анализ, цель, планирование, организация, контроль, коррекция, принятие объективных управленческих решений. Но главная особенность управления проектами заключается в том, что руководитель большую часть управленческих функций делегирует проектной группе.

Нам представляется интересным рассмотреть объекты управления проектом. Их можно представить в виде схемы (рис. 1).

Раскроем некоторые аспекты объектов управления проектом:

- Предметные области определяют содержание проектной деятельности (в проект может быть включено несколько предметных областей).
- Качество образования выступает, в основном, как цель проекта.
- Сроки реализации проекта жёстко ограничены во времени.
- Средства и ресурсы обеспечивают необходимые возможности для осуществления проекта, включая кадровые ресурсы, продукцию и материалы.
- Возможные риски затрагивают время, ресурсы, качество.
- Персонал рассматривается как совокупность исполнителей, лидера, внешнего окружения.

Рис. 1



— Контракт является способом обеспечения выполнения сторонами своей части сделки и обеспечивает поставку. Цикл контракта — цикл проекта включает запрос, предложение, получение предложения, заключение.

— Коммуникация характеризует работу с информацией, использование методов эффективного взаимодействия.

Проектное управление в образовательных учреждениях носит инновационный характер. Оно по своей сути близко к программно-целевому управлению, но предполагает проектный подход в управлении. Проектное управление — это управление с полным учётом специфики проекта, нацеленное на достижение оптимальных результатов при ограниченном времени, финансов и других ресурсов. Оно связано с созданием гибких временных и целевых организационных структур — проектных групп и делегирование им части управленческих функций, одним из ведущих методов в управлении является логико-структурный метод. Именно логико-структурный метод предусматривает новую форму управления — делегирование полномочий. Делегирование полномочий является спецификой проектного управления.

В этом процессе управления часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаётся лидеру проектной группы. В проектном управлении директор передаёт ответственность за решение какой — либо проблемы и властные полномочия для её решения проектной команде (или лидеру команды). В отношении делегирования полномочий учитывается:

- объём делегирования полномочий (круг вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование);

- полнота делегирования полномочий (степень передачи права выполнения определённых управленческих функций).

Полномочия — это право использования ресурсов школы в рамках достижения цели. Под ресурсами следует подразумевать все их виды:

1. Временные (в том числе и собственное рабочее время).
2. Человеческие (право привлечения других сотрудников, постановки перед ними задач и контроля).
3. Информационные (доступ к информации и право его пользования).
4. Технологические (представление технологий, возможности, приобретения необходимых навыков).
5. Материально-технические (оборудование, помещения и т.д.).
6. Финансовые.

Отсутствие или недостаточность какого-либо вида ресурсов может привести, к тому, что цель не будет достигнута.

Делегирование полномочий это:

1. Мощный стимул для повышения мотивации сотрудников (доверяет компетентности, участников проекта).
2. Учителя удовлетворяют мотивационные потребности (за счёт расширения объёма своих полномочий при сохранении прежнего статуса).
3. Эффективный способ повышения потенциала сотрудников (реализуются их способности не только в основной деятельности).

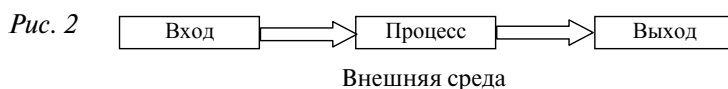
Основной субъект проектной деятельности в образовании — учащийся. Субъект может быть включён в проектную деятельность непосредственно, а может опосредованно.

Главная цель образовательного проекта — повышение эффективности образовательной деятельности.

Задачи образовательного проекта исходят из основной цели проекта. К ним относятся следующие группы задач:

- образовательные;
- исследовательские;
- материально-технические;
- научно-методические и программно-обеспечивающие;
- информационные;
- управленческие.

Модель образовательного проекта как открытой системы управления можно представить следующим образом (рис. 2).



Внешняя среда по отношению к проекту может быть разделена на среду косвенного и непосредственного воздействия на проект.

Она может быть:

- динамичной (нестабильная среда, и во многом от действий руководителя не зависит);
- враждебной / благоприятной (характеризуется жёсткой конкурентностью, во многом зависит от умения руководителя сотрудничать с заинтересованными лицами);
- разнообразной (работа руководителя ОУ с многочисленными потребителями, клиентами, организациями);
- технически сложной (активное использование ИКТ, электроники, телекоммуникаций, ориентаций на инновации).

Все эти направления необходимо учитывать руководителям при управлении проектом.

Также внешняя среда включает множество социальных групп. Некоторые непосредственно тесно связаны с проектами интересами.

«Вход» в проект включает проблему, которую необходимо решить в кратчайший срок при ограниченных финансовых и других ресурсах.

Руководителям и участникам проекта необходимо ясно представлять себе, что должно быть и что реально есть на «входе» в проект.

«Выходом» проекта должны стать итоги, эффекты проекта. Главное для любого проекта и управления им — успех. А успешность можно определить соотношением реальных результатов и поставленных целей. Важный показатель успешности проекта — степень удовлетворённости членов проектной команды.

«Процесс» по реализации образовательного проекта — это целенаправленный и рациональный процесс, состоящий из трансформации начальной ситуации «разработки концепции проекта» в желаемую ситуацию «завершение проекта и получение плановых результатов»¹.

Во многом успех реализации образовательного проекта зависит от главных исполнителей проекта — проектной команды.

¹ Моисеев А.М., Моисеева О.М. Проектное управление в образовании. — М.: Akademia АПКППРО, 2007.

Мы предлагаем рассматривать проектную команду как мобильную групповую структуру, которая обладает высоким уровнем сплочённости, имеет общие цели, групповые нормы и традиции, разделяемые всеми её членами.

По исследованию американского учёного А. Баркера, индивид выживает чаще, чем команда социальных проблем. Он менее уязвим, и продолжает действовать в соответствии со своими ценностями, принципами, несмотря на препятствия. Но деятельность команд более эффективна. К успеху команду приводит профессиональный азарт, уверенность в себе, синергизм (сплочённая совместная работа). Древний философ Плутарх отмечал: «В работе, ориентированной на людей, есть только один ключ к успеху — доверие».

Главные принципы деятельности:

- доверие;
- позитивное взаимоотношение;
- ясность целей;
- ориентация на выполнение задач;
- ответственность за результат собственных действий;
- высокая работоспособность;
- интерес к освоению нового;
- согласованность действий в команде;
- эффективная работа.

Вся деятельность проектной команды направлена на получение положительных реальных результатов. Задачи руководителей образовательного учреждения — создание условий для деятельности проектных команд, разрешение противоречий и поиск новых зон успеха.

Проектный менеджмент на примере отдельной школы

Нам представляется интересным рассмотреть результативность проектного менеджмента при организации деятельности методических сообществ одного образовательного учреждения г. Воронежа МОУ «СОШ № 8 с углублённым изучением отдельных предметов» (директор Татьяна Юрьевна Родионова).

Директор этой школы отказалась от излишней централизации в управлении образовательным процессом с явным преобладанием административно-командных методов управления. В школе целенаправленно осуществляется демократизация и децентрализация процессов управления.



В современных условиях изменения парадигмы образования методическую работу в школе целесообразно рассматривать как процесс создания внутренних условий развития образовательной организации в соответствии с внешними переменами в системе образования. Основная цель методической работы в этих условиях — постоянное обновление качества услуг в зависимости от запроса государства и общества.

В условиях проектного управления организация методической работы в школе направлена не на достижение текущих целей, а на достижение конечных целей.

Главная задача, поставленная администрацией школ перед системой методической работы СОШ № 8 г. Воронежа — внедрение исследовательского обучения: развитие у педагогов способности самостоятельно, творчески осваивать и привносить в практику исследовательские способы профессиональной деятельности.

Для решения поставленной задачи в школе созданы команды, члены которых обладают инициативой, чувством ответственности, высокой работоспособностью и выступают в роли первопроходцев. Каждая группа объединяет тех, для кого идеи конкретного проекта близки и интересны, кто готов к изменениям в собственной деятельности и деятельности школы в целом.

При формировании таких команд совершенно не играют роли должность, преподаваемый предмет, стаж работы и даже уровень квалификации (инновационные проекты часто дают возможность реализовать себя и завоевать признание в коллективе молодым специалистам).

Безусловно, директор школы продумывает способы мотивации и стимулирования участников таких групп.

Учителя поощряются разовыми премиями по итогам выполнения работы, представляются к почётным званиям, наградам различного уровня. Практикуются такие формы поощрения как: благодарность в приказе, публичная похвала, предоставление дополнительных методических дней во время каникул, назначение председателями экзаменационных комиссий, членами экспертных аттестационных групп, назначение руководителями методических объединений. Им предоставляется возможность представлять школу на различных значимых мероприятиях, профессиональных конкурсах, работать в специализированных классах.

Кроме этого, в Положении о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда заложены критерии поощрения за участие

в инновационной деятельности, ведение экспериментальной работы, разработку и внедрение авторских курсов и т.д., что позволяет участникам творческих команд получать дополнительное денежное вознаграждение. При формировании проектных групп заранее прогнозируются поля потенциальной возможности команды и задаются ориентиры-цели (см. рис. 3).

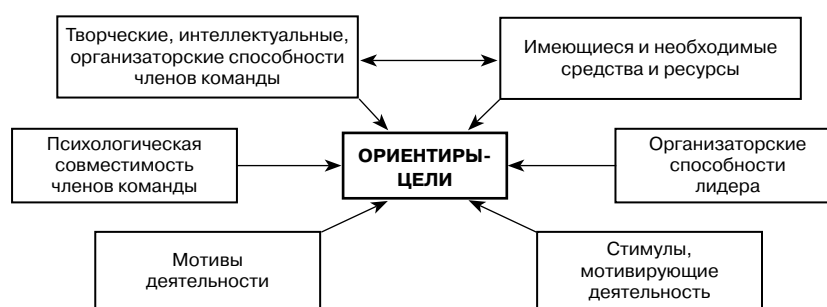


Рис. 3. Процесс формирования команд предполагает хорошее знание руководителем возглавляемого коллектива

Для управления группами в режиме проекта заместитель директора составляет памятки-инструкции для проектных групп. Памятка-инструкция отражает три этапа деятельности.

I Этап деятельности членов проектной команды:

Разработка концепции изменений (конкретно спрогнозировать конечный результат) по направлениям:

- актуальность конкретного проекта;
- основные направления деятельности, проектной команды;
- решения конкретных проблем в ходе реализации проекта;
- что, в какой форме и в какие сроки будет представлено в качестве результата.

II Этап деятельности членов проектной команды.

Разработка самого проекта

- определение участников реализации проекта;
- распределение ролей среди членов команды (аналитик, эксперт, проектировщик, консультант, лидер, диагност, координатор, модератор);
- определение ресурсов необходимых в реализации проекта.
- разработка конкретного плана реализации проекта (с учётом того, что оптимальная численность команды: 3–5 человек).

III Этап деятельности членов проектной команды:

- выполнение намеченного плана мероприятий;
- рефлексивная оценка деятельности;
- анализ конкретного полученного результата в ходе реализации проекта.

Директор оставляет за собой следующие формы управления: переработку информации (анализ) принятие управленческой информации, (управленческого решения). В управлении проектами используется (как мы уже отмечали) логико-структурный метод управления. Он определяет действия директора школы:

1. Выстраивается ориентационное поле и мотивации командной работы, т.е. по результатам анализа управленческой информации определяется лидер. Ему оказывается помощь в подборе, расстановке и мотивации кадров, выстраивании общих ориентиров.

2. Выявляется готовность участников работать в команде через психодиагностические исследования, собеседование с руководителем школы.

3. Определяются типы команд и способы их организации. В зависимости от необходимости решения тех или иных задач формулируются темы «прорывных проектов»: так, решая проблему внедрения новых форм подготовки к ЕГЭ и работы с одарёнными учащимися был разработан проект по теме: «Сочетание очной и дистанционной форм обучения».

4. Разрабатывается алгоритм работы в команде (подготовительная работа, реализация целей и достижение цели, публичное представление идей, анализ результатов, распространение опыта).

5. Определяются показатели продуктивности командной работы (реалистичность решения, обоснованность выбора решения, тиражируемость решения, развитие педагогического коллектива, рост профессиональной компетентности педагогов).

Рассмотрим деятельность педагогического сообщества, объединённого в творческую группу по теме «Интеграция очной и дистанционной форм обучения в условиях образовательной школы» (МОУ СОШ с углублённым изучением отдельных предметов № 8 г. Воронежа).

В состав творческой (проектной) группы вошли педагоги различных предметов: русского языка и литературы, физики, математики, педагог-психолог. Лидер этой группы — заместитель директора по УВР (филолог).

Проект по этой теме долгосрочный, он рассчитан на три года — (2008—2011) является составляющей программы развития школы.

Цели и задачи деятельности творческой группы заключаются в повышении качества обучения и формирования ключевых компетенций у учащихся, разработке и использовании дистанционных форм обучения в практике педагогического коллектива школы.

Разработана программа деятельности творческой группы, в которой определены: тема, исполнители, актуальность, цель, задачи, объект, предмет, гипотеза, показатели результативности, методы, сроки исследования, этапы работы, прогнозируемые результаты, средства контроля и формы представления результатов деятельности этой творческой группы. Программа утверждена директором.

На первом этапе членами творческой группы под руководством её лидера изучены теоретические основы и необходимые источники информации по проблеме, а также проводилась разъяснительная работа среди учащихся (8 «б», 9 «а», 10 «а», 11 «а»). В конце I этапа педагогом-психологом проводились исследования как среди педагогов, так и среди учащихся.

Анализ полученных результатов показал готовность педагогов к участию во II этапе проекта, а учащиеся проявили существенную заинтересованность в использовании дистанционных форм обучения и готовность обучаться по технологии дистанционного обучения (использование электронного учебника с теоретическим обзором изучаемого материала, тестами и домашними заданиями, методическими указаниями, контрольными заданиями, вопросами для самопроверки и т.д.)

На втором этапе были разработаны электронные курсы, авторами которых стали члены творческой группы:

1. Пособие по физике для 10–11 классов (автор — учитель физики А.Н. Тимошенко).
2. Трудные случаи орфографии и пунктуации (авторы — учителя русского языка и литературы Л.Е. Пономарёва, И.А. Черникова).
3. Курс по алгебре «Иррациональные уравнения», ориентированный на подготовку к ЕГЭ (автор — учитель математики Т.Е. Баркалова).
4. Электронное пособие по геометрии для подготовки к ЕГЭ (автор — учитель физики А.Н. Тимошенко).
5. «Модуль действительного числа» по математике (автор — учитель математики Т.Е. Баркалова).
6. Наглядный материал по химии (автор — учитель химии Е.Ю. Ижогина).
7. Курс физики для профильных классов (автор — учитель физики А.М. Провоторова).

Прошли экспертизу в ВОИПКиПРО следующие курсы:

- Пособие по физике для 10–11 классов (автор — учитель физики А.Н. Тимошенко).
- Трудные случаи орфографии и пунктуации (авторы — учителя русского языка и литературы Л.Е. Пономарёва, И.А. Черникова).

Экспертиза этих учебных разработок проведена на соответствующих кафедрах ВОИПКиПРО и научно-методическом совете школы.

На третьем этапе реализации проекта членами творческой группы использовались электронные учебные курсы в обучении учеников, и проводился мониторинг результативности. Результаты показали, что в процессе интеграции очной и дистанционной форм обучения повышается творческий потенциал учащихся, растёт познавательный интерес, развивается способность к анализу, синтезу, сравнению, выделению главного. Так, учащиеся 10 «А» класса Липатов Александр и Шевякова Лариса заняли призовые места на муниципальном этапе всероссийской олимпиады школьников по физике, а учащаяся 10 «А» Живайкина Александра стала победительницей муниципального этапа по математике (учителя Провоторова А.М. и Баркалова Т.Е.).

Проводимые исследования деятельности педагогов творческой группы в ходе решения этой проблемы показали следующее: у каждого члена группы отмечен индивидуальный профессиональный рост, заинтересованность в результатах своего труда, желание постоянно повышать теоретический и методический уровень своей профессиональной деятельности. Из семи членов команды четыре педагога получили и подтвердили высшую квалификационную категорию (Провоторова А.М., Тимошенко А.Н., Баркалова Т.Е., Ижогина Е.Ю.), а также повысили свою квалификацию по направлению «Информационно-технологическое направление в образовательном процессе».

Опыт работы этой творческой группы на разных её этапах представляется на педагогических советах школы, ежегодных школьных учительских научно-практических конференциях, заседаниях научно-методического совета.

Произошло проектирование наработанного группой опыта и в другие образовательные предметы.

Реализация программы развития школы осуществляется через управление различными проектами. В настоящее время в школе работают команды, выполняющие следующие функции:

— **команда**, работающая по теме «Интеграция очной и дистанционной форм обучения в условиях обучения общеобразовательной школы».

Функции: создание нормативно-правовых ресурсов, разработка программы опытно-экспериментальной работы, формирование целевых групп учителей по созданию учебных пособий; формирование ключевых компетенций у учащихся;

— **команда**, реализующая проект «Внедрение новых педагогических технологий в практику работы школы».

Функции: уровневая дифференциация, проблемное обучение, технология развития познавательной деятельности учащегося, глубокое изучение элементов педагогических технологий, разработка системы обучающих семинаров по проблемам внедрения;

В результате реализации данного проекта в практику работы учителей вошли такие педагогические технологии: технология самостоятельной деятельности (Лисица Е.Г. — учитель начальных классов); технология безотметочного обучения (Потамощнева Е.Г. — учитель начальных классов); технология исследовательской деятельности (Веснянцева Е.В. — учитель истории); проектная технология (Гребенникова И.А. — учитель русского языка и литературы, Крутских Л.А. — учитель английского языка); групповые формы работы на уроке практикует учитель физики Провоторова А.М.; широко используются информационные технологии на уроках следующих учителей: Баркалова Т.Е., Ким Н.М. — учителя математики; Антипкина Н.П., Рудь Н.А. — учителя биологии; Пономарёва Л.Е., Черникова И.А., Бирюкова Г.И. — учителя русского языка и литературы и т.д.

— **команда**, реализующая проект «Исследовательская деятельность ученика».

Функции: проведение семинаров по изучению теоретических основ, создание ряда научно-методических ресурсов, разработка стратегического плана проекта; реализация проекта способствовала созданию целостной системы выявления и сопровождения способных учащихся, приобщения их к основам исследовательской деятельности.

— **команда** по реализации проекта «Формирование информационной инфраструктуры управления» (программное обеспечение «АРМ директор»).

Функции: освоение программы «АРМ директор» и эффективное использование её в практике. Реализация данного проекта позволит сформировать единое информационное пространство управления учебным заведением, оптимизировать работу директора, завуча, се-



кретаря, классных руководителей, медицинских и социального работников, качественно вести мониторинг учебно-образовательной деятельности.

— **команда** по разработке школьного конкурса «Ученик года» для учащихся начальной школы;

Функции: раннее выявление талантливых детей, их поддержка и поощрение, повышение их социального статуса, внедрение новаций в сферу внеурочной предметной деятельности педагогов;

Творческой группой было разработано Положение конкурса «Ученик года» в трёх параллелях начальных классов, подобраны задания для всех этапов конкурса, предложена система оценивания и стимулирования лучших учащихся и педагогов. Так, например, в 2010–2011 г.г. 48 учащихся 2–4 классов прошли через следующие этапы конкурса: написание конкурсной творческой работы — сочинения «Я — ученик»; участие в конкурсе «Сильные, ловкие, смелые» (теория и практика физической культуры), а также творческой мастерской, выявляющей умения и навыки обучающихся по технологии и изобразительному искусству. Следующий этап конкурса был представлен интеллектуальным марафоном и интеллектуальными играми «Звёздный час», «Умники и умницы», «Самый интеллектуальный».

— **команда**, реализующая проект «Профильное и профессиональное образование» (годовая команда учителей 10–11 классов).

Функции: организация набора учащихся и комплектование профильных классов, разработка учебного плана, работа по информированию учащихся и проведению промежуточной аттестации. Реализация данного проекта позволила отработать на практике модель образовательного пространства школы с 1 по 11 классы школы, выстроить дерево образовательного маршрута учащихся в зависимости от их склонностей и запросов, качественно организовать информационную работу по профориентации обучающихся, поднять на новый уровень психолого-педагогическое сопровождение организации учебного процесса, выработать и реализовать конкретную программу внедрения предпрофильной подготовки и профильного обучения старшеклассников. Созданный в результате работы команды учителей школьный профцентр «Перспектива», координирует работу всех заинтересованных структур, создавая условия, обеспечивающие правильный выбор индивидуального образовательного маршрута учащимися 8–10 классов.

— **команда**, реализующая «Мониторинг деятельности образовательного учреждения».



Функции: разработка и внедрение в практику мониторинговой карты школы по всем направлениям её деятельности;

Проектной командой подготовлена мониторинговая карта, включающая:

1. Мониторинг учебной деятельности:

- контингент учащихся, состояние их здоровья, социальной успешности, результаты и динамика успеваемости и качества знаний, изучения образовательных потребностей и степени удовлетворённости образовательными услугами, развитие дошкольной подготовки, прогнозирование набора в первые классы;

2. Мониторинг коллектива школы, где наряду с традиционными характеристиками кадрового состава педагогов, разработаны карты мониторинга творческой активности, заболеваемости педагогов, участие в опытно-экспериментальной и инновационной деятельности;

3. Мониторинговая карта семьи и социума включает: социальный состав семей обучающихся, социально-незащищённый контингент, оказание адресной помощи, участие родителей и общественности в учебно-воспитательном процессе, взаимодействие с другими учреждениями;

4. Следующее направление мониторинга включает материально-техническое обеспечение образовательного процесса. Кроме этого, ведётся мониторинг результативности деятельности школы по всем направлениям.

— **команда** по внедрению мультимедийных технологий в повседневную урочную практику.

Функции: управление повышением уровня квалификации учителей, в частности, использования ими мультимедийных средств обучения (интерактивных досок, современной компьютерной техники). В результате работы этой группы учителей количество уроков с использованием современных средств обучения возросло с 367 в 2007—2008 г. До 885 в 2009—2010г. Процент учителей, самостоятельно работающих с применением ИКТ возрос до 70%.

— **команда**, реализующая проект «Формирование ключевых компетенций учащихся».

Функции: разработка программ по формированию ключевых компетенций учащихся на разных ступенях обучения.

В результате работы проектной команды выделены сферы развития компетенций на трёх ступенях образования по всем предметам. Учителя-предметники стали чаще использовать активные методы обучения и воспитания, позволяющие включать обучающихся

в активный познавательный процесс, образование приобрело более деятельностный характер, усилилась практическая составляющая уроков.

В условиях проектного управления в этой школе команды подразделяются на:

— функциональные команды: методические объединения педагогов, предметов, научно-методические объединения классных руководителей, научно-методический Совет, административные Советы, общешкольные Советы, профком;

— проектно-диагностические: творческие проблемные группы, сообщества, принимающие участие в инновационной деятельности;

— проблемные: объединения молодых педагогов;

— проектные команды, в задачи которых входит:

- 1) внедрение новых технологий;
- 2) исследовательская деятельность ученика;
- 3) мониторинг деятельности образовательного учреждения;
- 4) формирование ключевых компетенций учащихся;
- 5) одарённые дети;
- 6) информатизация школы;
- 7) успех (психолого-педагогическое сопровождение);
- 8) Россия — моё Отечество;
- 9) семья и школа — социальные партнёры;
- 10) сочетание очной и дистанционной форм обучения.

Считаем необходимым отметить условия, позволяющие использовать преимущества проектного менеджмента в образовательном учреждении:

1. Демократический стиль управления, предполагающий умелое делегирование полномочий.

2. Ориентация на проектный подход в решении задач развития школы.

3. Разработка методики организации деятельности команды по решению задач развития школы.

В данный момент в управлении школой задействовано более 80% всего коллектива.

Результаты анализа коллективного управления в МОУ СОШ № 8 г. Воронежа показали следующие преимущества:

— проектный менеджмент — основой успеха организации деятельности школы в целом;

— возросло доверие в коллективе;

— участие членов коллектива в разработке и принятии решений — сильнейшее средство мотивации учителей;

- коллективно рождается значительно больше идей;
- происходит наращивание индивидуального потенциала каждого члена коллектива;
- решения становятся более обоснованными;
- повышается ответственность каждого за принятое решение и его реализацию.

Все это формирует чувство причастности к достижению цели, поставленной перед школой, её осознание каждым членом коллектива. При этом уточняются и ценности индивидуальные, улучшаются межличностные отношения, снижаются стрессы, растёт сплочённость коллектива.

Отличия традиционного менеджмента от проектного в обобщённом виде можно представить так:

| № п/п | Традиционный менеджмент | Проектный менеджмент |
|-------|--|---|
| 1 | Ответственность руководителя за поддержания статус-кво | Ответственность руководителя школы за осуществление изменений в ОУ |
| 2 | Полномочия руководителя определяются структурой управления | Отсутствие чёткой структуры полномочий руководителя |
| 3 | Существует установленный набор задач | Набор задач постоянно изменяется |
| 4 | Руководитель несёт ответственность в пределах собственной функции | Руководитель несёт ответственность за межфункциональные виды деятельности |
| 5 | Процесс осуществляется в «стабильных» организационных структурах | Процесс осуществляется в действующих только в период реализации проекта |
| 6 | Задачи описываются как задачи «сохранения» | Задачи связаны с инновационной деятельностью |
| 7 | Главной задачей руководителя является оптимизация | Главной задачей является разрешение конфликтов и противоречий помимо оптимизации |
| 8 | Успех определяется достижением текущих целей | Успех определяется достижением заявленных конечных целей |
| 9. | В осуществлении процесса деятельности существует ограниченный набор «переменных» | Процесс деятельности в достижении цели осуществляется в условиях неопределённости |

Проектный менеджмент — это всегда прогноз на несколько шагов вперёд, это всегда глубокое изучение и тщательный анализ ситуации, это гибкость и интуиция, это отлаженная система коммуникации на всех уровнях.