

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ современной школой



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



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

- проектный менеджмент • делегирование полномочий • изменения
- проектная команда • ориентиры-цели • успех • развитие

Проектное управление (менеджмент) — это инновационная форма управления современной школой в условиях демократизации. Основная его задача — разрешение противоречий и поиск новых зон успеха. Успех во многом зависит от умелого управления проектными командами. Проектный менеджмент — тема уже достаточно освещённая в педагогической литературе. Но в практике школ она только начинает использоваться. И в этом смысле для школы это технология инновационная.

В поиске эффективного механизма управления образовательным

учреждением администрация средней школы № 8 г. Воронежа взяла на вооружение проектный менеджмент, позволяющий наиболее полно использовать ресурсы школы для её развития и для повышения качества образования.

Проектный менеджмент позволяет перейти к решению управленческих задач методом проектов, определив проблемы и сформировав команды для их решения. Любой проект, как известно, характеризуется:

- целеполаганием;
- новизной, направленной на изменения и развитие;
- выявлением и решением конкретных проблем;

- локальностью;
- субъектностью;
- развитой интуицией и профессионализмом специалистов, реализующих проект;
- изменениями в процессе реализации проекта;
- высокой ответственностью руководителя;
- требовательностью и креативностью членов коллектива, основанных на знаниях и опыте;
- ограниченностью в финансовых ресурсах и во времени;
- жёсткой конкурентностью.

Субъектами проекта становятся его авторы, разработчики, генераторы проектных идей, инициаторы и организаторы, обеспечивающие проект ресурсами; реализаторы, исполнители. Часто одни и те же лица и группы одновременно становятся в разные позиции. Проект — явление сложное. Поэтому и управлять им приходится по-особому. В нашем понимании, управление проектом — это деятельность, направленная на эффективное достижение комплекса идей проекта посредством мотивированных действий его участников.

Основа управления проектом — ведущие функции управления: анализ, цель, планирование, организация, контроль, коррекция, принятие оптимальных управленческих решений. Особенность управления проектами в том, что руководитель большую часть управленческих функций делегирует лидеру проектной группы.

В образовательном учреждении объекты управления проектом таковы:

- Предметные области, определяющие содержание проектной деятельности (в проект может быть включено несколько предметных областей).
- Качество образования в основном — цель проекта.
- Сроки реализации проекта, жёстко ограниченные во времени.
- Средства и ресурсы, включая кадровые, продукцию и материалы.
- Возможные риски.
- Персонал — совокупность исполнителей, лидера, внешнего окружения.
- Контракт — способ выполнения сторонами своей части сделки, обеспечивающий поставку. Цикл контракта — цикл проекта включает запрос, предложение, его реализацию, заключение.

- Коммуникация, характеризующая работу с информацией, использование методов эффективного взаимодействия.

Проектное управление в образовательных учреждениях по своей сути близко к программно-целевому управлению, но предполагает иной подход: это управление с полным учётом специфики проекта, нацеленное на достижение оптимальных результатов при ограниченных финансах, времени и других ресурсах. Управление в этой ситуации связано с созданием гибких временных и целевых организационных структур — проектных групп. Один из ведущих методов управления при этом — логико-структурный. Именно этот метод предусматривает такую форму управления, как делегирование полномочий, право использовать все виды ресурсов школы для достижения цели. Отсутствие или недостаточность какого-либо вида ресурсов может привести к тому, что цель не будет достигнута.

Делегирование полномочий — эффективный способ управления: он повышает мотивацию сотрудников, расширяет объём их полномочий, что повышает потенциал каждого участника проекта, реализует его способности не только в основной деятельности.

Основным субъектом проектной деятельности в образовании являются учащиеся и учитель, руководитель проекта. Главная цель всех проектов — повысить эффективность образовательной деятельности школы. Отсюда вытекают и задачи проекта:

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

Успешная реализация проекта во многом зависит от внешней среды. Она может быть динамичной (нестабильная среда,

от действий руководителя не зависящая), враждебной (характеризующейся жёсткой конкурентностью, что во многом зависит от неумения руководителя сотрудничать с заинтересованными лицами) или благоприятной; разнообразной (работа руководителя школы с многочисленными потребителями, клиентами, организациями); технически сложной (активное использование ИКТ, электроники, телекоммуникаций).

Все эти направления приходится учитывать руководителю школы при управлении проектом. Участники проекта сопоставляют, что должно быть и что реально есть на «входе» в проект и на «выходе» (итоги, эффекты). Главное для любого проекта и управления им — успех. А успешность можно определить соотношением реальных результатов и поставленных целей. Для школы успешность проекта — влияние на её развитие, на развитие педагогического коллектива, каждого учителя, руководителя школы и членов его команды. Важный показатель успешности проекта — степень удовлетворённости членов проектной команды, их рост. Так, учителя 8-й средней школы в процессе реализации проекта подготовили работы, которые вошли в областной сборник «Фестиваль педагогических идей». Наталья Павловна Антипкина подготовила статью «Комбинированный урок биологии», Людмила Евгеньевна Пономарева — статью «Урок-викторина» (русский язык в 9-м кл.), Наталья Анатольевна Рудь разработала материалы «День защиты детей», «Сценарий выступления агитбригады по избирательному праву».

Древний философ Плутарх отмечал: «В работе, ориентированной на людей, есть только один ключ к успеху — доверие». Этот принцип стал основным в деятельности проектных команд: доверие, доброжелательные взаимоотношения, ответственность за результат своих действий. Всё это способствует высокой работоспособности, повышает интерес к освоению нового, создаёт согласованность действий в команде, а в итоге приводит к эффективному результату.

Эти принципы будут срабатывать лишь тогда, когда руководитель школы способен увлечь коллег идеей, сделать цель реализации проекта понятной всем членам проектной команды и реально достижимой, когда будут созданы условия для совместной, сплочённой работы. Администрация 8-й школы рассматривает проектную команду, как мобильную групповую структуру, обладающую высоким уровнем сплочённости, общей целью, которую разделяют все члены команды.

Представляется интересным рассмотреть результативность проектного менеджмента в деятельности методических сообществ 8-й школы с углублённым изучением отдельных предметов. Директор школы Татьяна Юрьевна Родионова отказалась от излишней централизации в управлении и целенаправленно осуществляет демократизацию и децентрализацию процесса управления школой. В этих условиях методическая работа в школе стала способом развития коллектива, постоянного обновления качества услуг в зависимости от запроса государства и общества. В проектном управлении организация методической работы в школе при достижении текущих целей **направлена на достижение целей конечных**. Задача, поставленная администрацией перед методической службой — внедрение исследовательского обучения. Это значит развитие у педагогов способности самостоятельно, творчески осваивать и привносить в практику исследовательские способы профессиональной деятельности, учить исследовательским умениям учеников. Для решения этой задачи в школе созданы команды из инициативных ответственных учителей с высокой работоспособностью, они и стали первопроходцами. Каждая группа объединяет тех, для кого идеи конкретного проекта близки, интересны, кто готов к изменениям в своей деятельности и в деятельности школы. В этой ситуации от руководителя потребовалась способность к комплексной мотивации сотрудников: постановка чётких и достижимых целей, усовершенствование рабочих

мест, расширение сферы деятельности учителей, гибкий график — то есть всё то, что мотивирует педагогов. При этом директор школы активно использовала баланс материальной и нематериальной составляющих при организации труда коллектива, часто беседовала с коллегами, интересовалась не только результатами их деятельности, но и удовлетворённостью тем, что они делают, затруднениями, помогала преодолевать их.

Согласно «Положению о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда» ежемесячно Совет школы определяет рейтинговую таблицу распределения стимулирующей части доплат. Как правило, высокий балл получают учителя, работающие в проектных командах. Директор приказом по школе утверждает рейтинговую таблицу распределения стимулирующей части фонда оплаты труда. Согласно приказу стимулирующие доплаты получили Ольга Дмитриевна Перова, учитель начальных классов, участник проекта «Ученик года»; Валентина Сергеевна Лисицина, её коллега, участник того же проекта; Елена Григорьевна Потамощева, учитель биологии, участник проекта «Фитодизайн в интерьере школы» и другие учителя.

Важный аспект проектирования — оценка потенциальных рисков, побочных эффектов. Директор школы Т.Ю. Родионова прекрасно владеет приёмами проблемно-ориентированного анализа, что во многом обеспечивает своевременное выявление рисков и их устранение. При формировании проектных команд руководитель школы не принимает во внимание преподаваемый предмет, стаж работы, а порой и уровень квалификации учителя. Нередко участвуют в проекте молодые специалисты, что даёт им возможность реализовать себя, завоевать признание в коллективе.

Для активизации деятельности проектных команд администрация школы использует разнообразные способы мотивации и стимулирования — разовыми премиями по итогам выполнения работы, представлением к почётным званиям, наградам различного уровня. Практикуются такие формы поощрения: благодарность в приказе и публичная благодарность, предоставление дополнительных методических дней во время каникул, назначение председателями

экзаменационных комиссий, членами экспертных аттестационных групп, руководителями методических объединений. Наиболее активные члены проектных команд получают возможность представлять школу на различных значимых мероприятиях, профессиональных конкурсах, а также работать в специализированных классах.

Кроме этого, в Положении о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда заложены критерии поощрения за участие в инновационной деятельности, за ведение экспериментальной работы, за разработку и внедрение авторских курсов, что позволяет участникам творческих команд получать дополнительное денежное вознаграждение.

При формировании проектных групп администрация школы заранее прогнозирует поле потенциальной возможности той или иной команды, ей задаются ориентиры-цели (см. рис.).

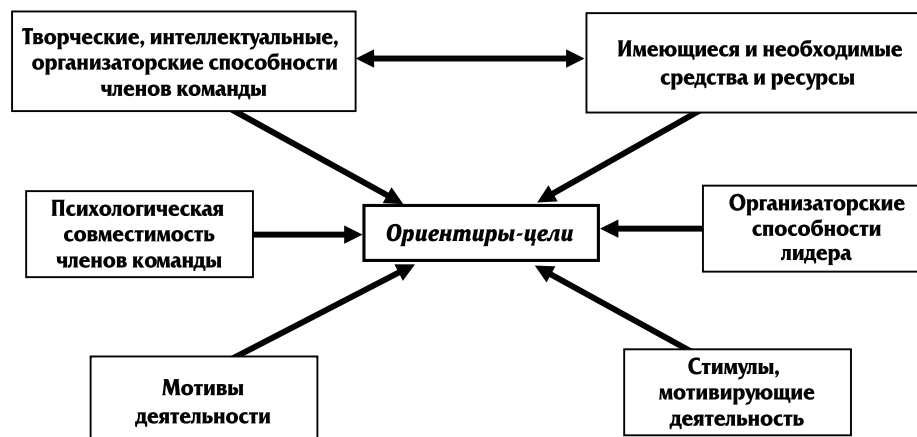
Процесс формирования команд предполагает хорошее знание руководителем школы потенциальных возможностей каждого члена коллектива. Для управления группами в режиме проекта заместитель директора составляет памятки-инструкции для проектных групп, отражающие этапы деятельности.

Первый этап — это разработка концепции изменений, определение конечного результата.

Второй этап — разработка самого проекта: определение его участников; распределение ролей (аналитик, эксперт, проектировщик, консультант, лидер, диалогист, координатор, модератор); определение ресурсов; разработка плана реализации проекта.

Третий этап — выполнение плана, рефлексивная оценка деятельности, анализ результата.

Ориентиры-цели проектной команды



Делегирование управленческих полномочий, как уже сказано, — специфика проектного управления, часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаётся лидеру проектной группы.

При этом учитывается объём полномочий и полнота их делегирования. Директор оставляет за собой такие управленческие действия: переработку информации (анализ), принятие управленческого решения.

В управлении проектами используется логико-структурный метод, определяющий действия директора школы. Он выстраивает ориентационное поле, мотивирует командную работу. По результатам анализа различной информации определяется лидер команды. Ему оказывается помощь в подборе, расстановке кадров, выстраивании общего плана деятельности. Затем руководитель школы совместно с лидером выявляет с помощью психодиагностического исследования, собеседования с учителями, готовность работать в проектной команде. Определяются типы команд, способы их организации. В зависимости от решения тех или иных задач определяются темы «прорывных проектов». Так, при решении проблемы внедрения новых форм подготовки к ЕГЭ и работы с одарёнными учащимися был разработан проект «Сочетание очной и дистанционной форм обучения в условиях общеобразовательной школы».

Администрация школы определяет показатели продуктивности командной работы, степень развития педагогического коллектива, рост профессиональной компетентности педагогов. Вот пример деятельности педагогического сообщества, объединённого в проектную команду по теме «Интеграция очной и дистанционной форм обучения в условиях общеобразовательной школы». В состав проектной группы вошли педагоги различных предметов: русского языка и литературы, физики, математики, педагог-психолог. Лидером группы стал заместитель директора по учебно-воспитательной работе (филолог). Проект по этой теме долгосрочный, рассчитан на три года и входит в программу развития школы и улучшения качества образования учеников, формирования их ключевых компетенций с помощью дистанционных форм обучения. Члены проектной команды разработали программу деятельности, определили тему, исполнителей, актуальность, цель, задачи, объект, предмет, методы, сроки исследования, прогнозируемые результаты, средства контроля и формы представления результатов деятельности этой проектной группы. Программа утверждена директором школы. Члены проектной группы под руководством её лидера изучили теоретические основы, проблемы, источники информации, проводили разъяснительную работу среди учащихся (8«б», 9«а», 10«а», 11«а» классов). По итогам этапа работы

педагог-психолог провёл исследование как среди педагогов, так и среди учащихся. Анализ полученных результатов показал готовность педагогов к дальнейшей работе по проекту и интерес учащихся к использованию дистанционных форм обучения. Особый интерес школьники проявили к работе с электронным учебником, в котором даны теоретический обзор материала, тесты и домашние задания, методические рекомендации, контрольные задания, вопросы для самопроверки.

В дальнейшей работе по проекту были разработаны электронные курсы, авторами которых стали члены творческой группы: пособие по физике для 10–11-х классов (автор — учитель физики А.Н. Тимошенко); «Трудные случаи орфографии и пунктуации» (авторы — учителя русского языка и литературы Л.Е. Пономарёва, И.А. Черникова); курс по алгебре «Иррациональные уравнения», ориентированный на подготовку к ЕГЭ (автор — учитель математики Т.Е. Баркалова); электронное пособие по геометрии для подготовки к ЕГЭ (автор — учитель физики А.Н. Тимошенко); курс физики для профильных классов (автор — учитель физики А.М. Провоторова) и другие пособия.

Прошли экспертизу в областном институте повышения квалификации и переподготовки работников образования следующие курсы: пособие по физике для 10–11-х классов; «Трудные случаи орфографии и пунктуации». Экспертиза этих учебных разработок проведена на соответствующих кафедрах Воронежского областного института повышения квалификации и переподготовки работников образования и на научно-методическом совете школы.

На завершающем этапе реализации проекта члены творческой группы использовали электронные учебные курсы в практике обучения школьников, провели мониторинг результатов. Они 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 Александр Липатов и Лариса Шевякова заняли призовые места на муниципальном этапе всероссийской олимпиады школьников по фи-

зике, а ученица 10 «а» класса Александра Живайкина стала победительницей муниципального этапа конкурса по математике.

Исследование деятельности педагогов проектной группы показало, что у каждого учителя отмечен профессиональный рост, заинтересованность в результатах труда, стремление постоянно повышать теоретический и методический уровень профессиональной деятельности. Из семи членов команды четверо педагогов подтвердили высшую квалификационную категорию (А.М. Провоторова, А.Н. Тимошенко, Т.Е. Баркалова, Е.Ю. Ижогина). Опыт работы этой проектной группы на разных её этапах обсуждался на педагогических советах школы, на ежегодных школьных учительских научно-практических конференциях, на заседаниях научно-методического совета. Нарботанный проектной группой опыт дистанционного обучения используют учителя других образовательных областей школы.

Разнообразные проекты стали надёжной основой программы развития школы. Сегодня в управленческом арсенале директора школы Т.Ю. Родионовой такие проекты: «Интеграция очной и дистанционной форм обучения в условиях общеобразовательной школы» (создание нормативно-правовых ресурсов, работа проектных групп учителей по созданию учебных пособий); «Внедрение новых педагогических технологий в практику работы школы» (уровневая дифференциация, развитие познавательной активности учащихся, изучение современных образовательных технологий, разработка программ обучающих семинаров и проблемы их внедрения).

В результате реализации этих проектов в практику работы учителей уже вошли образовательные технологии самостоятельной деятельности учащихся (Е.Г. Лисица, учитель начальных классов); безотметочного обучения

(Е.Г. Потамощева, учитель начальных классов); исследовательской деятельности (Е.В. Веснянцева, учитель истории); проектная технология (И.А. Гребенникова, учитель русского языка и литературы, Л.А. Крутских, учитель английского языка); групповые формы работы на уроке (А.М. Провоторова, учитель физики). Широко используются информационные технологии на уроках учителей Т.Е. Баркалова, Н.М. Ким, Н.П. Антипкина, Н.А. Рудь и других.

Школа работает и над такими проектами: «Исследовательская деятельность учеников», «Формирование информационной инфраструктуры управления» (программное обеспечение «АРМ директор»), разработка программы школьного конкурса «Ученик года» для учащихся начальной школы (разработано Положение о конкурсе «Ученик года», подобраны задания для всех этапов конкурса, предложена система оценивания и стимулирования лучших учащихся и их педагогов). В 2010/11 учебном году 48 школьников 2–4-х классов прошли первые этапы конкурса: сочинение «Я — ученик»; участие в конкурсе «Сильные, ловкие, смелые» (практика физической культуры), участие в творческой мастерской, выявляющей умения и навыки по изобразительному искусству, в интеллектуальном марафоне «Звёздный час», «Умники и умницы»; «Профильное и профессиональное образование» (годовой проект); «Мониторинг деятельности образовательного учреждения» (проектная команда подготовила мониторинговую карту, включающую мониторинг учебной деятельности (контингент учащихся, состояние их здоровья, социальной успешности, результаты и динамика успеваемости и качество знаний, изучение образовательных потребностей и степень удовлетворённости образовательными услугами, развитие дошкольной подготовки, прогнозирование набора в первые классы).

Интересен и очень эффективен проект «Формирование ключевых компетенций учащихся». Участники проекта разработали

программу формирования 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 ребят в активный познавательный процесс; образование приобрело более деятельностный характер, усилилась практическая составляющая уроков.

В условиях проектного управления в школе творческие команды подразделяются на:

- функциональные (методические объединения педагогов-предметников, научно-методические объединения классных руководителей, научно-методический совет, административные советы, управляющий совет);
- проектно-диагностические (творческие проблемные группы, сообщества, принимающие участие в инновационной деятельности);
- проблемные — объединения молодых педагогов;
- проектные команды, в задачи которых входит:
 - внедрение новых технологий;
 - исследовательская деятельность ученика;
 - мониторинг деятельности образовательного учреждения;
 - формирование ключевых компетенций учащихся;
 - одарённые дети;
 - информатизация школы;
 - психолого-педагогическое сопровождение учащихся;
 - Россия — моё Отечество;
 - семья и школа — социальные партнёры.

Проектный менеджмент оказал существенное влияние на характер жизненного уклада школы: отношения коллектива и администрации школы обрели демократичный характер, сплотили коллектив на основе творческих ценностей и ориентации на общий результат. Большинство коллектива

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

стало принимать активное участие в управлении школой, и это во многом изменило отношение учителей к своему труду и его результату. Сегодня в управлении школой участвуют более 80% всего коллектива учителей. Результаты коллективного управления таковы: возросло доверие людей друг к другу; участие учителей в разработке и принятии решений стало сильнейшим средством мотивации каждого педагога; в школе обычным явлением стали коллективные идеи и их реализация; происходит наращивание творческого потенциала каждого учителя. Всё это формирует чувство причастности к достижению целей, поставленных перед школой, их осознание каждым членом коллектива. При этом уточняются индивидуальные ценности, улучшаются межличностные отношения, снижаются стрессы, и, как уже отмечалось, растёт сплочённость коллектива.

Отличия традиционного управления от проектного в обобщённом виде смотрите в таблице.

Проектный менеджмент (управление) — это всегда прогноз на несколько шагов вперёд, это глубокое изучение и тщательный анализ каждой ситуации, это гибкость и интуиция, отлаженная система коммуникации на всех уровнях. Проектный менеджмент позволяет директору школы эффективно управлять в условиях изменений, оперативно решать возникающие проблемы и уверенно вести школу к новым прорывным зонам успеха и развития. **НО**

№ п/п	Традиционное управление	Проектное управление
1.	Ответственность руководителя за управление школой	Ответственность руководителя школы за осуществление изменений в школе
2.	Полномочия руководителя определяются структурой управления	Отсутствие чёткой структуры полномочий руководителя, так как часть полномочий делегируется проектным командам
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 структурах (проектных командах) в период реализации проекта
6.	Главной задачей руководителя является оптимизация управления	Главной задачей, помимо оптимизации управления, является разрешение конфликтов и противоречий, предупреждение рисков
7.	Успех определяется достижением текущих целей	Успех определяется достижением заявленных конечных целей
8.	В процессе деятельности существует ограниченный набор переменных	Процесс деятельности, направленный на достижение цели, осуществляется в условиях неопределённости