

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 37

Н. В. Немова

ПЕРЕХОД ШКОЛ К ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОМУ УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

Аннотация. В статье представлены возможности перехода школ к государственно-общественному управлению на основе использования проектного подхода. Подробно рассмотрены основные методы и процедуры инициации проекта, организации и планирования проектных работ, их ресурсного обеспечения и мониторинга реализации проекта. Доказано, что наиболее эффективна форма, при которой инициация проекта модернизации управления осуществляется одновременно двумя субъектами: внутренним (руководством школы) и внешним (органами управления образованием), при условии, что внешний субъект задает основные требования.

Использование проектного подхода позволяет достаточно быстро накопить знания, которые могут быть применены в последующем. В этом отношении он более эффективен, чем программно-целевое управление, при котором для выполнения программ требуется значительно больше времени и усилий. По мнению автора статьи, проектный метод работы следует распространять на решение новых проблемных ситуаций. Применение проектного подхода наиболее целесообразно, например, при поэтапном введении государственно-общественного управления, когда далеко не каждая школа готова самостоятельно перестраивать сложившуюся систему управления.

Ключевые слова: проект школы, структура, содержание, организация, планирование проекта, управление реализацией проекта, государственно-общественное управление школой.

Abstract. The paper looks at the opportunities for the school transition to the state-social management system based on the project approach application. The principle methods and procedures for the project initiation are observed along with the project organization and planning, recourse provision and project monitoring. According to the author, the most effective form of initiating the management modernization project simultaneously involves the two participants: the internal (school management) and external (educational management organizations), provided that the external one sets the main requirements.

Using the project approach allows the fast knowledge accumulation for further application. In this regard, it is more efficient than the program-targeted management requiring more time and effort for fulfilling the program. In author's opinion, the project method can be extended to solving the problem situations. For example, its application is the most expedient in step-by-step implementation of the state-social management, given that not every school can restructure the existing management system by itself.

Index terms: school project, structure, content, organization, project planning, project fulfillment management, state-social management of school.

1. Основные характеристики проектного подхода как средства внедрения новшеств

В практике развития современной школы ведется непрерывный поиск эффективных путей внедрения различных новшеств. Наиболее распространенными из них являются

- подход, основанный на оптимизации деятельности учителей;
- программно-целевой метод управления развитием, при котором системное развитие школы осуществляется на основе долгосрочных и среднесрочных программ развития школы;
- проектный подход к внедрению новшеств.

Такие понятия, как проекты и программы, появились к концу XX в., а сегодня деятельность по их созданию и реализации стала массовой. Объективными причинами для ее повсеместного распространения стала инновационность практики, которая должна постоянно перестраиваться применительно к непрерывно изменяющимся условиям выполнения человеком профессиональной деятельности.

Под проектами в практике работы школ понимается такая форма организации деятельности членов педколлектива, которая позволяет обновить целостно подсистему работы школы за счет внедрения одного крупномасштабного новшества или совокупности взаимосвязанных локальных новшеств. Можно сказать, что проекты ориентированы в основном на осуществление различных модульных изменений.

Характерными признаками проекта являются:

- 1) направленность на достижение конечных целей и получение новых (уникальных) результатов;

2) координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных работ с поуровневой детализацией по видам деятельности, ответственности, объемам и ресурсам;

3) ограниченная протяженность во времени, с определенными моментами начала и завершения;

4) ограниченность требуемых ресурсов;

5) специфическая организация управления, опирающегося на работу проектных команд.

Проект по освоению новшеств относится к внедренческим. Он имеет следующую структуру:

- аналитическое обоснование проблемы, на решение которой направлена реализация проекта;

- цели проекта;

- содержание проекта, в котором содержится описание вводимых в его рамках новшеств;

- план реализации проекта;

- финансовое обоснование проекта или смета расходов его на реализацию.

Каждый проект от возникновения идеи до полного завершения проходит ряд ступеней развития. Их полная совокупность образует жизненный цикл проекта, который включает три фазы:

- проектирования, результатом которой является построенная модель создаваемой системы и план ее реализации;

- технологическую, итогом которой является реализация системы;

- рефлексивную – оценку реализованной системы и определение необходимости либо ее дальнейшей коррекции, либо «запуска» нового проекта.

Многообразие проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Они могут сильно отличаться по сфере приложения, предметной области, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности и т. п.

Прежде всего, принято выделять тип проекта по сферам деятельности: технический, организационный, экономический, социальный, образовательный, инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебный или смешанный.

Основанием классификаций организационных проектов является предмет изменений. В нашем случае таким предметом служат различные подсистемы образовательного учреждения, подвергающиеся целенаправленным изменениям.

Другим существенным для выполнения практической деятельности понятием является класс проекта, который определяется в зависимости от масштаба и степени взаимозависимости целенаправленных изменений. В порядке его возрастания целенаправленные изменения могут производиться как

- работы (операции);
- пакеты работ (комплексы технологически взаимосвязанных операций);
- проекты;
- мультипроекты (проекты, состоящие из нескольких технологически зависимых проектов, объединенных общими ресурсами);
- программы (комплексы операций (мероприятий, проектов), увязанных технологически, ресурсно и организационно и обеспечивающих достижение поставленной цели);
- портфели проектов (набор не обязательно технологически зависимых проектов, реализуемый организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающий достижение ее стратегических целей).

Следующим основанием для классификации служит длительность проекта. По продолжительности периода осуществления проекты бывают краткосрочные (до 3 лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет).

Проекты могут быть также охарактеризованы по степени сложности: простые, сложные, очень сложные.

Для успешного воплощения проектов создается система управления (УП) ими, предусматривающая совокупность процессов по планированию, координации и контролю работ для реализации целей проектов с учетом ограничений на ресурсы, бюджет и требований качества.

Руководитель (менеджер) проекта – персонально ответственное физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами: планированию, контролю и координации действий всех участников проекта.

Команда проекта – специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, ответственных перед руководителем проекта. Она создается целевым образом на период осуществления проекта. Главная задача команды – выполнение необходимых работ, координация действий и согласование интересов всех его участников для достижения поставленных целей.

2. Методы инициации проекта по переходу школы к государственно-общественному управлению

В учебном учреждении инновационные проекты могут быть инициированы различными субъектами школы: внутренними (руководителями, учителями, учащимися) и внешними (родителями, социальными партнерами школы, органами управления образованием). Инициаторами проектов могут выступать как отдельные лица, так и группы, в том числе смешанного состава, включающие разных представителей субъектов. Так, проект может быть инициирован управляющим советом школы, методическим объединением учителей, родительским комитетом и т. д.

Различные инициаторы выдвигают разные по своему масштабу проекты. Это, как правило, зависит от их места в организации. Масштаб проекта определяется степенью охвата изменениями существующей педагогической системы и их взаимозависимостью между собой. В этом смысле все проекты по модернизации управления являются особыми. Всё сказанное относится и к проекту введения государственно-общественного управления школой.

Инициатива перестройки системы управления очень часто исходит от самих руководителей. Это позволяет организации развиваться эволюционным путем, постепенно заменяя одни формы работы на другие, в большей мере соответствующие новым задачам деятельности. Однако руководители часто бывают не готовы к кардинальным изменениям управленческой системы, не замечают проблем ее устаревания. В связи с этим меры модернизации управления нередко носят половинчатый характер.

Если формы управления учреждением серьезно устаревают, то инициатива по его модернизации может исходить и от самих сотрудников. Безболезненная замена управленческой команды, изменения организационной структуры управления могут произойти лишь в том

случае, если в коллективе сложился демократический стиль отношений и проблемы управления являются предметом обсуждения структурных подразделений и проектных групп.

Наиболее эффективна форма, при которой инициация проекта модернизации управления осуществляется двумя субъектами: внутренним (руководством школы) и внешним (органами управления образованием) при условии, что внешний задает основные требования. Данный подход наиболее целесообразен при введении государственно-общественного управления, когда далеко не каждая школа готова самостоятельно перестраивать сложившуюся систему управления. Такое управление в перспективе сделает возможным более динамичное развитие самой управленческой системы.

В школах, занимающихся инновационной деятельностью, как правило, вводится должность заместителя директора по научной работе, развитию, или по научно-методической работе, функциональной обязанностью которого является своевременное обнаружение проблем и инициация их решений в коллективе. Многие проекты развития школы, в том числе и по модернизации внутришкольного управления, иницируются и поддерживаются именно этим функциональным руководителем. Однако во внедрении государственно-общественного управления ему не может принадлежать роль первого инициатора. Скорее всего, он может выступить с инициативой по отдельным аспектам проекта.

Проекты модернизации управленческих систем проходят успешно только при наличии установки и воли к осуществлению изменений непосредственно первых лиц – руководителей учреждения.

Вместе с тем, важным условием успешной реализации управленческих проектов является поддержка снизу, со стороны учителей, родителей, общественности. Чтобы такая поддержка была получена, следует создавать условия для развития инициативы на стадии создания проекта, подключая всех к обсуждению возникающих идей.

Инициативы, которые могут возникать на разных уровнях исполнительской деятельности, также необходимо поддерживать на всем протяжении выполнения проекта.

Инициатор проекта часто выполняет роль руководителя проекта и организатора работы проектной группы. Однако это не все-

гда одно и то же лицо. Так, инициатива может исходить от директора школы, а руководителями групп назначены наиболее активные члены коллектива и представители общественности.

Момент замысла проектов в организации может возникать стихийно или быть результатом стимулирования членов педколлектива и других представителей школьного сообщества. Методами, вызывающими активизацию сотрудников и интерес к проектной деятельности, выступают различные формы методической учебы и информирования, постановка новых задач, требующих совместных усилий; организация широких обсуждений проблем развития школы; знакомство с передовым опытом работы других школ. Например, до реализации проекта государственно-общественного управления целесообразно познакомиться с опытом других образовательных учреждений, побывать на учебе школьных управляющих, организовать встречи с членами управляющих и попечительских советов.

Нужно также понять, как предлагаемый проект (или проекты) будет интегрирован в текущую деятельность образовательного учреждения, а также между собой, так как ни одно из новшеств не осуществляется на пустом месте, а встраивается в уже существующую систему. Так, до начала реализации проекта государственно-общественного управления в школе уже могут существовать разные элементы демократии: система школьного самоуправления; совет школы, формы участия в управлении школой учителей и др. Все они должны быть интегрированы в новую систему. Основной принцип их интеграции – включение проектов более узких, т. е. нижнего уровня, в проекты последующих уровней. В свою очередь, крупный школьный проект государственно-общественного управления сам может быть разбит на более мелкие проекты.

Портфель проектов, обладающих функциональной полнотой, обеспечит достижение поставленных целей модернизации системы управления и перехода к государственно-общественному управлению.

3. Содержание и методы планирования, организации и исполнения проекта

Прежде чем перейти к планированию, необходимо определить состав разработчиков и исполнителей проекта государственно-общественного управления (далее – Проект), т. е. состав рабо-

чей группы. Он зависит от того, какие новшества или совокупность новшеств будут внедряться в его рамках. Если проект охватывает разные направления демократизации школьной жизни, то проектная группа будет иметь сложную внутреннюю структуру: состоять из нескольких подгрупп, занимающихся обновлением каждой отдельной подсистемы в модернизируемой системе.

Введение государственно-общественного управления относится к типу проектов, в которых система управления модернизируется не извне, а изнутри, т. е. модернизирует саму себя. Реализация подобных проектов идет трудно и поэтому нуждается в качественном управлении: планировании работ, их организации и контроле.

Руководство проектом, как уже говорилось, целесообразно делегировать директору школы и одному из коллегиальных органов государственно-общественного управления. Помимо этого в проектной группе может быть создана управляющая группа. В ее состав должны быть включены руководители подгрупп, участвующих в реализации проекта.

После комплектования рабочей группы необходимо распределить функции между ее членами, которые будут являться разработчиками и исполнителями Проекта. Полный перечень таких функций называют нормативным. Наличие функциональной структуры позволяет перейти к планированию.

План – это средство контроля процесса достижения целей, определения необходимой для этого деятельности, а также средство ее распределения или координации во времени и между людьми. План является совокупностью действий, необходимых и достаточных для реализации поставленных целей, распределенных в пространстве, во времени, а также между ответственными лицами.

При осуществлении планирования проекта должны быть сделаны следующие шаги:

- 1) детализированы цели и задачи проекта;
- 2) произведена декомпозиция работ; проект поделен на отдельные более мелкие проекты, составлен портфель проектов, а те, в свою очередь, поделены на пакеты работ и в итоге – на отдельные работы;
- 3) установлено соответствие между работами и их исполнителями и определены связи между участниками проекта;

4) осуществлено определение и распределение ресурсов;

5) построен и оптимизирован сетевой график разработки и реализации проекта, т. е. определена временная последовательность выполнения работ с указанием задействованных в них кадровых, материальных и других ресурсов.

Полученные в результате осуществления перечисленных шагов структуры проекта – целевая, этапы работ, организационная, ресурсная и временная – являются тем планом реализации проекта, с которым можно потом сравнивать текущие достигнутые результаты и по которому осуществлять управление исполнением проекта.

Рассмотрим это на примере. Проект по переходу к государственно-общественному управлению может включать в себя несколько частных проектов: создания и организации работы попечительского и управляющего советов, новой формы информирования общественности «Открытого школьного доклада», системы детского школьного самоуправления.

Каждый из перечисленных проектов будет иметь свои цели и задачи. Например, в проекте школьного самоуправления может стоять цель формирования у школьников качеств субъекта управления жизнью школы и отношений в коллективе, правовых знаний, общественной направленности личности. Целью создания управляющего совета может быть вовлечение различных групп социальных партнеров в решение проблем развития школы и улучшение условий для получения школьниками качественного образования. Для достижения этих целей в рамках первого проекта предстоит выполнить разнообразные действия: разработать концепцию школьного самоуправления; подготовить соответствующим образом классных руководителей; создать места для включения школьников в различные формы самоуправленческой деятельности и др. Во втором случае необходимо разработать и провести процедуру выборов в совет; сформировать его состав; подготовить нормативные документы по его работе; провести обучение членов совета и др. В завершение требуется оценка или экспертиза проекта компетентными специалистами, а также принятие решения о его исполнении.

Между отдельными действиями в каждом из проектов, как и между действиями, выполняемыми в разных проектах, существ-

вуют связи. Например, вопросы развития школьного самоуправления могут стать задачей работы Управляющего совета. Подготовка классных руководителей, школьных управляющих и представителей органов школьного самоуправления дублируется по некоторым общим вопросам и поэтому может проводиться совместно и одновременно. Установление связей позволяет, таким образом, определить рациональность выполнения задач Проекта и их исполнителей. Затем выясняется, какие ресурсы потребуются для выполнения работ: программы подготовки управляющих; услуги специалистов, которые будут проводить эти программы; услуги консультанта-юриста, который обеспечит правовую сторону работы Управляющего совета, а также будет вести его дела, и т. д.

При планировании инновационных проектов очень важно правильно определить не только последовательность выполнения действий, но и скорость реализации запланированных изменений. Она зависит от степени актуальности решаемой проблемы; достаточности у школы ресурсов для начала осуществления проекта; практической и мотивационной готовности кадров к его реализации; организационной культуры учреждения; допускаемых руководством способов преодоления сопротивления изменениям; содержания вводимых изменений.

Государственно-общественное управление – демократическая система управления школой. Поэтому его введение во многом обусловлено доминирующей организационной культурой. Наиболее близкой ему является корпоративная культура организации, в которой люди независимо от предписанной им основной функциональной роли ориентированы на текущую задачу и готовы к совместной деятельности «без погон».

В школах с «орденской» культурой, т. е. с сильной «верховой» властью руководителя, решение о переходе к государственно-общественному управлению может встретить сопротивление и на деле выполняться формально.

Аналогичным образом может сложиться ситуация и в коллективах с доминирующей «звездной» или индивидуалистической культурой. Педагоги таких школ привыкли полагаться на собственные силы, и любую кооперативную деятельность, а тем более деятельность с непрофессионалами, какими являются родители и социальные партнеры школы, расценивают как малоэффективную.

Недостаток воли у администрации, ее попытки максимально приспособиться к ситуации, чтобы не вызывать негативного отношения и сопротивления педколлектива, приводят к половинчатости действий.

Проблема перехода к государственно-общественному управлению актуальна, так как позволяет школе привлечь дополнительные финансовые ресурсы, поднять заинтересованность родителей к участию в решении проблем школьной жизни, преодолеть их отчуждение от школы и школьного образования. Однако коллектив образовательного учреждения бывает недостаточно психологически подготовлен к перестройке системы управления и отношений со своими социальными партнерами. Тогда слишком быстрые изменения могут усилить протест педагогов, их желание сохранить прежние принципы работы.

Скорость проводимых изменений сильно зависит от того, насколько само руководство школы готово к преодолению возможных последствий быстрых изменений и вероятного сопротивления. Приступая к реализации проекта, руководители должны отдавать себе отчет в том, с какими трудностями они могут столкнуться, и заранее выработать адекватные меры их устранения. Следует ожидать, что государственно-общественное управление не встретит активной поддержки учителей старшего поколения, которые могут отнестись к нему как к очередному этапу игры в демократию. Нелегко будет привлечь к работе в составе школьных самоуправленческих органов и родителей. Одним из методов их мотивации должно стать повышение значимости, престижности работы в школьном управляющем совете с помощью средств массовой информации, органов местного самоуправления. Так, в школах широко практикуется такой метод, как информирование в СМИ и по основному месту работы родителей о выборах их сотрудников в состав школьного Совета. Особенно положителен этот факт для тех, кому важно сохранить престиж в глазах окружающих, например для депутатов органов местного самоуправления. Выборы, проигранные в школе, могут стать серьезным ударом для депутата, если об этом будет известно общественности.

Быстрые изменения, дающие быстрые и ощутимые результаты, требуют приложения больших усилий и наличия так называе-

мых «стартовых площадок», т. е. ресурсов для запуска проекта. Иногда их нехватка на старте компенсируется в процессе выполнения проекта. Бывает, для этого стоит сменить последовательность реализации частных проектов одного портфеля в зависимости от готовности тех или иных ресурсов.

Составленный план проекта должен быть самым подробным образом обсужден всеми участниками его осуществления. Каждый член этого коллектива должен внутренне принять план действий как свой, понять собственную роль и место в общем объеме работ, трезво оценить возможности выполнения работ в указанные сроки. Как правило, начинающий руководитель проекта, впервые занимающийся планированием, часто склонен преувеличивать личные возможности и возможности коллектива, ставить крупные цели и при этом определять нереальные сроки их достижения.

После обсуждения и принятия плана проекта органом, ответственным за его реализацию, следует создание и утверждение планов деятельности рабочих групп и индивидуальных планов участников проекта. Их форма может быть произвольной, главное, чтобы она была удобна для самих исполнителей. Единственно важным условием является то, что все содержание проекта в полном объеме нашло отражение в индивидуальных планах участников его выполнения.

После завершения планирования начинается фаза контроля, которая состоит из следующих этапов:

- сбор информации о состоянии реализации проекта;
- сравнение фактического и запланированных графиков выполнения проекта;
- оценка достижения показателей реализации проекта;
- перепланирование оставшихся работ.

Деятельность руководителя проекта на этом этапе будет заключаться в контроле выполнения планов и организации регулярного обсуждения получаемых результатов, которое позволяет выработать общие точки зрения, подходы, позиции участников. Такие обсуждения целесообразно проводить на заседаниях рабочих групп или групп управления реализацией проекта.

Вполне естественно, что в крупных и сложных проектах, таких как внедрение государственно-общественного управления, планы никогда не выполняются в своем первоначальном виде – в ходе их

реализации обнаруживаются неизбежные просчеты, появляются новые обстоятельства и т. д. Искусство руководителя заключается в том, чтобы вовремя выявить отклонения и внести необходимые коррективы, перестроив заново логические связи между отдельными направлениями работ в проекте.

Важной функцией руководителя является обобщение полученных промежуточных результатов. С этой целью он должен, в частности, регулярно выступать перед социальными партнерами школы, родительской общественностью, членами педколлектива. При подготовке сборников публикаций, сводных отчетов и докладов руководителю целесообразно взять на себя роль научного редактора (если необходимо – совместно с профессиональным ученым-педагогом). Это поможет ему детально увидеть всю картину положения дел: посредством согласования редакторских правок с авторами отдельных материалов «собрать» в единое целое отдельные разрозненные части.

Обязательным компонентом проектной деятельности является экспертиза каждой законченной (в том числе промежуточной) работы. Существует как внутренняя экспертиза, выполняемая членами рабочей группы, так и внешняя, когда законченный отчет и другие материалы направляются в стороннюю организацию отдельному специалисту, научному работнику, в соседнее учебное заведение, методический центр или органам управления образованием.

4. Содержание и методы кадрового, финансово-экономического управления проектом внедрения государственно-общественного управления

Руководитель проекта необходимо уделять особое внимание обеспечению и анализу условий для его реализации.

Организационные условия включают создание требующихся новых структур (советов, комиссий, групп, временных творческих коллективов и т. д.) и распределение обязанностей между ними, а также организацию их работы и взаимодействия друг с другом.

Информационные состоят из действий по сбору, обработке, анализу внутренней и внешней информации, нужной для реализации проекта; информирования и инструктирования исполнителей, снабжения их книгами, журналами, газетами, материалами пере-

дового педагогического опыта; обеспечения доступа к электронным ресурсам – педагогическим программным средствам, базам и банкам данных и т. д.

Кадровые условия заключаются в подборе, расстановке и подготовке кадров как внутри педагогического коллектива, так и вне его, среди работников сторонних организаций, являющихся социальными партнерами школы. Руководителю следует следить за тем, чтобы привлекаемые к работе в проекте люди не были перегружены непосильными задачами, способствовать целенаправленному повышению квалификации педагогов совместно с методической службой учебного заведения и соответствующими региональными и федеральными институтами.

Организация мотивационных условий – действия, призванные сформировать заинтересованность исполнителей в решении поставленных задач. Мотивация участников проекта зависит от их уверенности в посильности предстоящих работ и возможности получить за их выполнение значимое вознаграждение. Механизмы стимулирования должны отвечать потребностям разных участников и поэтому быть разнообразными: повышение разрядов по ЕТС, дополнительное финансирование, например в виде премий; выделение свободных, так называемых «методических» дней; неофициальное увеличение продолжительности отпуска в каникулярные периоды для занятия, в частности, научной работой; публикации сборников авторских разработок; прикрепление к аспирантуре для проведения нужных для учебного заведения исследований и т. д. Важно и создание механизмов нейтрализации «скептиков» – членов коллектива, не участвующих в проекте, но пытающихся проявить негативное отношение к нему или помешать его претворению в жизнь.

Создание научно-методических условий – это обеспечение проекта необходимой учебной документацией и другими средствами реализации государственно-общественного управления; методическими рекомендациями, памятками, инструкциями по организации работы и т. д.

Материально-технические условия поддерживаются наличием необходимой материальной базы, обеспечением (при необходимости) коллектива рабочей группы проекта научной аппаратурой, оргтехникой, компьютерами и др.

Нормативно-правовые условия предусматривают получение соответствующих лицензий и других разрешительных документов, необходимых для реализации проекта; обеспечение учебного заведения всеми действующими законами, положениями и т. п.; а также разработку всей необходимой документации внутреннего пользования – устава образовательного учреждения, Положений о Совете, распоряжений, приказов и т. п.

Наконец, финансовые условия включают решение вопросов оплаты курсов повышения квалификации; выделения средств на вознаграждения; финансирования экспертизы проектов сторонними научными и другими организациями, отдельными экспертами и т. д. (см. более подробное обсуждение финансовых условий ниже).

Как видно из вышеперечисленных условий, работа над проектами в учебном заведении взаимосвязана с методической деятельностью. В процессе методического сопровождения создается большинство ресурсов школы: решаются задачи повышения квалификации работников; создания новой учебно-программной документации; комплексного методического обеспечения новых предметов и технологий; содержания и организации деятельности педагогического совета, методических объединений, творческих групп, предметных кафедр; распространения опыта учителей в рамках проведения научных конференций, педагогических чтений и др.

Однако ясно, что не все задачи проекта могут быть решены только на основе использования потенциала учебного заведения. Для использования в проектах «внешних» ресурсов есть два наиболее распространенных и приемлемых для общеобразовательного учреждений пути:

- 1) нахождение недостающих материалов в передовом педагогическом опыте, в имеющейся научной и методической литературе, учебно-программной документации, разработанной в других учебных заведениях или в педагогических вузах, областных институтах повышения квалификации;

- 2) заказ проведения части необходимых работ сторонним научным организациям или отдельным научным работникам. В этом случае необходимо самым подробным образом в соответствующих договорах и в разделах «технического задания» обговорить, что именно хочет получить заказчик (учебное заведение) от исполните-

ля (научной организации или отдельного научного коллектива) , в каких формах будет завершена заказываемая работа и кем она должна быть утверждена.

Как показывает практика, если детали заказываемой работы подробно не оговорены и не уточнены, то чаще всего исполнитель – научная организация или отдельный ученый – приносят по окончании работ совсем не те материалы, которые ждал заказчик. И дело здесь вовсе не в недобросовестности исполнителя, хотя и это случается, а в том, что разные люди по-разному понимают выполнение работ по одному и тому же проекту.

Наиболее сложно при составлении сетевого графика ресурсного обеспечения проекта достичь полноты действий. «Забывание» каких-то из них приводит к нехватке ресурсов и в итоге – к срыву сроков реализации проекта. Чтобы добиться сбалансированности задач, включаемых в график ресурсного обеспечения, нужно проанализировать их содержание. Для этого все задачи сводятся в таблицу.

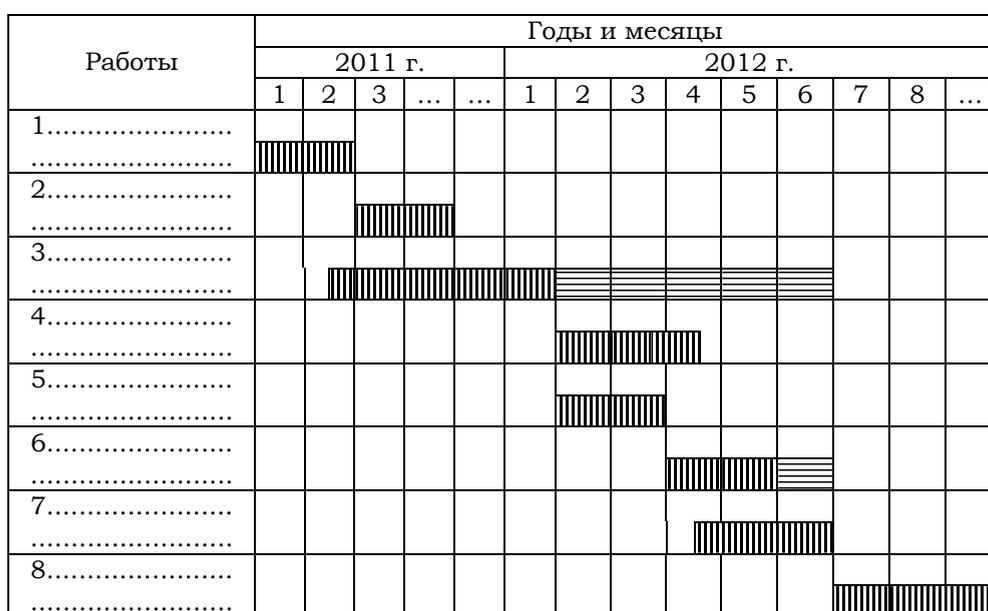
Составление баланса задач и условий реализации проекта в ОУ

Задачи	Условия							
	мотивационные	кадровые	материально-технические	научно-методические	финансовые	организационные	нормативно-правовые	информационные
1. Распределить функции по разработке проекта между органами управления школой. 2. Провести подготовку членов рабочих групп. 3. Создать банк инновационных идей по теме проекта		+		+		+		

После тщательной, детальной проработки этой таблицы руководителем проекта составляется временный график или план ресурсного обеспечения. Его разработка означает не только опреде-

ление совокупности задач, которые нужно выполнить, но и распределение их по этапам, а также между ответственными.

Как и в планировании изменений образовательной системы школы, выполнение одних задач может зависеть от других, поэтому для установления последовательности их решений, а также необходимого времени на решение каждой задачи, рекомендуется разрабатывать план ресурсного обеспечения проекта с помощью применения графика Гантта (рисунок).



Ленточная диаграмма Гантта:

||||| – продолжительность работы; ===== – резерв времени

Справа выписываются наименования планируемых действий, а по горизонтальной оси откладываются отрезки, соответствующие длительности их выполнения.

Составление графика Гантта начинается с определения тех действий, которые могут быть проделаны сразу, без предварительного выполнения каких-то других. Предположим, что это действия № 1 и № 3. На график наносятся отрезки, соответствующие их длительности (сплошные линии). Действие № 2 может быть исполнено только по окончании первого действия, поэтому начало одно-

го совпадает с моментом окончания другого. От этой точки откладывается отрезок, соответствующей продолжительности второго действия. Действие № 4 начинается после завершения действий № 2 и № 3. Как видно из рисунка, действие № 3 может быть выполнено раньше, чем действие № 2, поэтому реально его результат потребуется позже. Это означает, что по третьему действию имеется резерв (обозначенный пунктирной линией) и момент его начала может быть сдвинут на величину резерва. Дальнейшая процедура составления графика аналогична описанной. Из рисунка видно, что действие № 7 начинается после завершения действия № 4, а действие № 6 – после действия № 5, действие № 8 – после окончания седьмого и шестого действий, причем по действию № 6 имеется резерв. Таким образом, определяется общая продолжительность реализации инновационного проекта. Если она по каким-то причинам не устраивает руководителя, то он должен решать, за счет сокращения продолжительности каких действий можно уменьшить продолжительность всего проекта.

С помощью планирования по методике Гантта можно добиться не только реалистичности плана по срокам, но и сокращения сроков исполнения планов.

Календарный план-график Гантта наглядно показывает, что сбои в сроках реализации одного действия отражаются на всей «цепочке», так как неминуемо ведут к другим сбоям. Четкое представление о связях между действиями позволяет заранее предвидеть проблемы, которые могут возникнуть вследствие возникающих отклонений от плана, и принять необходимые меры, т. е. сделать управление прогностичным и эффективным.

Традиционный план имеет следующую форму.

№	Задачи (действия)	Мероприятия	Сроки		Ответ- ственные	Финанси- рование
			начало	окончание		

В первый раздел плана вносят все действия, необходимые и достаточные для осуществления каждого этапа реализации проекта, далее называются, где необходимо, планируемые мероприя-

тия, т. е. формы, в которых осуществляется действие (консультации, совещания, педагогические советы, конференции, педагогические чтения и т. д.), сроки начала и окончания каждого действия, ответственные и объем финансирования работ.

Мы уже отмечали, что обеспечение финансовых условий – это действия по получению денег для реализации проекта. Проекты образовательного учреждения, как правило, редко финансируются из одного источника. Такой проект, как создание государственно-общественного управления, может быть профинансирован социальными партнерами школы, а также различными грантодателями, в роли которых выступают органы управления образованием, фонды и другие организации.

Мониторинг проекта внедрения инновационной системы управления школой

Термин «мониторинг» утвердился в науке в XX в. для обозначения повторных целенаправленных наблюдений за одним или несколькими элементами окружающей среды в пространстве и времени.

Применительно к проектам мониторинг рассматривается как система сбора, обработки, хранения и распространения информации о ходе и результатах их реализации. Ориентированная на информационное обеспечение управления эта система позволяет судить о состоянии процесса в любой момент времени и может обеспечить прогноз его развития. Мониторинг образовательных проектов, заключающийся в регулярном (с той или иной периодичностью или постоянно) получении информации о ходе их выполнения, позволяет оценивать не только текущее состояние проекта, но и сопоставлять его с плановым, а также принимать упреждающие решения о внесении необходимых коррективов и т. д.

Объекты мониторинга – показатели результатов, процесса и условий реализации проекта, полученные при достижении целей: рост числа участников управления школой; увеличение объема привлеченных внебюджетных финансовых средств; сформированность у школьников качеств субъекта школьного самоуправления и др.

Показателями процесса являются индикаторы, характеризующие изменения в образовании и управлении школой, свидетельствующие о переходе к новой системе: демократизация стиля

отношений между учащимися и учениками; снижение конфликтности; развитие отношений сотрудничества; увеличение активности участия всех субъектов управления школой; повышение заинтересованности субъектов участвовать в работе коллегиальных органов управления.

Данные, характеризующие количество и качество всех видов ресурсов, задействованных в проекте (кадровых, информационных, методических и т. д.), будут служить показателями условий его реализации. К ним относятся, например число обученных кадров, перечень и объем подготовленных методических материалов; список разработанных нормативных документов и др.

На основании мониторинга осуществляется оперативное управление проектами (ОУП). Его задача заключается в корректировке рабочего процесса и определении оставшейся части запланированных действий.

Идеалом является постоянный мониторинг осуществления проекта и получение исчерпывающей информации в реальном режиме. Однако проводить такой мониторинг слишком затратно во всех отношениях, в том числе по времени. Следовательно, возникает задача выбора точек контроля. В их качестве обычно избирают моменты возможных, предварительно спрогнозированных сбоев в мероприятиях, а также в сроках их проведения. Этими вероятными точками контроля могут быть исполнение сроков подготовки открытого школьного доклада, эффект от внедрения новых форм и методов работы с учащимися; активность в управлении школой родителей детей разных классов.

Мониторинг можно считать эффективным, если появляется баланс между затратами времени на его проведение и теми временными потерями в графике реализации проекта, которые с его помощью удалось устранить.

На сегодняшний день в учреждениях общего образования может быть использован ряд механизмов ОУП, описанных в работах по теории управления.

Механизмы опережающего самоконтроля стимулируют исполнителя к возможно более раннему получению и передаче информации об отклонениях от плана основному руководителю проекта. Основная идея таких механизмов заключается в том, что

своевременность передачи исполнителями информации об отклонениях поддерживается и поощряется, а ее сокрытие, наоборот, осуждается. Получение информации о срывах или возможности их наступления позволяет руководителю либо скорректировать план, либо провести предупредительные мероприятия.

Компенсационные механизмы. Влияние случайных и неопределенных факторов во многих случаях приводит к нарушению запланированных сроков завершения различных этапов проекта. Для таких случаев у руководителя проекта должны быть предусмотрены соответствующие компенсационные меры (мероприятия) и реализующие их механизмы, а также финансовые или иные резервы, которые можно использовать для стимулирования исполнителей.

Дополнительные соглашения. На практике распространены ситуации, когда изначально взаимовыгодные для сторон параметры заключенного договора в ходе выполнения проекта, в силу изменившихся обстоятельств, внешних условий, ошибок прогнозирования и планирования и т. д., становятся невыгодными. Тогда у одной (или одновременно у обеих) сторон – заказчика и исполнителя работ по проекту – возникает желание изменить параметры договора – внести дополнительные соглашения. Такую ситуацию называют перезаключением договора (пересоглашением контракта). Например, школа может отказаться от услуг учреждения дополнительного образования по ведению внеурочной деятельности с учащимися, или заключить дополнительные соглашения по их расширению, или изменить содержание договора с научным руководителем проекта.

Оперативное управление продолжительностью проекта. Как было сказано выше, особенностью проектов является их достаточно жесткая регламентированность во времени. Если же в процессе реализации проекта оказывается, что предполагаемое время его завершения отличается от планового, то возникает необходимость в оперативном управлении – дополнительных мерах по сокращению продолжительности выполнения незавершенной части работ. Такими мерами может стать объединение некоторых мероприятий, изменение сценария их проведения; стимулирование исполнителей к более быстрому и качественному выполнению работ; включение в проект новых специалистов и т. д.

При решении любых управленческих задач, особенно если график выполнения проекта и его мероприятия становятся все более напряженными, руководитель должен учитывать интересы исполнителей: учителей, участвующих в проекте, других работников, привлеченных к его выполнению. В проекте общественно-государственного управления ими будут выступать и родители, и представители внешних организаций – социальных партнеров школы. Вознаграждение исполнителей в зависимости от сокращения сроков проекта, для того чтобы оно имело мотивирующий характер, должно быть согласовано с их предпочтениями.

Использование проектного подхода позволяет достаточно быстро накопить знания, которые могут быть применены в последующем. В этом отношении он более эффективен, чем программно-целевое управление, при котором для накопления опыта выполнения программ требуется значительно больше времени и усилий. Поэтому проектный метод работы следует распространять на решение как можно большего числа новых проблемных ситуаций. Его применение наиболее целесообразно, например, при поэтапном введении государственно-общественного управления, когда далеко не каждая школа готова самостоятельно перестраивать сложившуюся систему управления.

Литература

1. Бурков В. Н., Новиков Д. А. Как управлять проектами. М.: Синтег, 1997. 188 с.
2. Воропаев В. И. Управление проектами в России. М.: Аланс, 1995. 225 с.
3. Грей Клиффорд Ф., Ларсон Эрик У. Управление проектами: практ. руководство: пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2003. 528 с.
4. Государственно-общественное управление школой: пособие для руководителей школ. Сургут: Диорит, 2008. 83 с.
5. Управление проектами: учебник / под общ. ред. В. Д. Шапиро СПб.: Два Три, 1996. 610 с.
6. Мир управления проектами / под ред. Х. Решке, Х. М. Шеллс. М: Аланс, 1994. 303 с.
7. Зарецкая И. И. Управление процессом социализации личности – инновация в воспитании // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2008. № 2.

8. Кольцова О. С. Управление качеством образовательного процесса в педагогическом колледже в условиях реализации компетентностного подхода // Инновационные проекты и программы в образовании. 2010. № 1.

9. Немова Н. В. Эволюция научных взглядов на научное управление как основы для определения содержания управленческого образования руководителей школ // Инновационные проекты и программы в образовании. 2010. № 5.

10. Найманова Л. И. и др. Управление качеством образования через уровневое методическое обеспечение образовательного процесса // Инновационные проекты и программы в образовании. 2008. № 2.

УДК 371.12

С. Л. Фоменко

ПРОЦЕСС ОСВОЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ КОНЦЕПЦИИ, СОДЕРЖАНИЯ И ТЕХНОЛОГИЙ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ОБРАЗОВАНИИ

Аннотация. В статье отражены результаты многолетнего исследования процесса профессионального становления и развития педагогического коллектива школы. Методологическую основу исследования составили системный, деятельностный, акмеологический, субъектный подходы. Результатом работы стала концепция профессионального становления и развития педагогического коллектива в современных условиях функционирования системы образования. Ядром концепции является описание этапов профессионального развития педагогического коллектива, выделенных с учетом характера взаимодействия педагогов. Каждый из этапов характеризуется степенью готовности педагогических работников к решению новых образовательных задач.

Материалы статьи окажут помощь руководителям образовательных учреждений в выявлении уровня подготовленности педагогического коллектива к реализации компетентностной модели образования.

Ключевые слова: компетентностный подход, педагогический коллектив, коллективный субъект, этапы профессионального развития.

Abstract. The paper deals with the findings of the long-term research into the professional development process of the school academic body. The methodology of the research combines the systematic, functional, acmeological and subject approaches. The research outcome concerns the concept of professional development and growth of