

Проектное управление качеством образования в общеобразовательной организации

Методические рекомендации



**ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ**
Свердловской области

Министерство образования и молодежной политики Свердловской области
Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования Свердловской области
«Институт развития образования»
Кафедра управления в образовании

Проектное управление качеством образования в общеобразовательной организации

Методические рекомендации

Екатеринбург
2023

Рецензенты:

Ж. С. Фрицко, кандидат педагогических наук, первый проректор ГАОУ ДПО СО «ИРО»;
Т. В. Шешина, директор МАОУ НГО СОШ № 4, г. Новая Ляля

Авторы-составители:

М. Ю. Мамонтова, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры управления в образовании ГАОУ ДПО СО «ИРО»;
А. П. Завьялова, преподаватель кафедры управления в образовании ГАОУ ДПО СО «ИРО»

П 79 Проектное управление качеством образования в общеобразовательной организации: методические рекомендации / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»; авт.-сост.: М. Ю. Мамонтова, А. П. Завьялова. – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2023. – 39 с.

Методические рекомендации «Проектное управление качеством образования в общеобразовательной организации» адресованы руководителям общеобразовательных организаций и их заместителям и нацелены на решение задачи управления качеством образования с использованием метода проектного управления.

В рекомендациях показаны особенности современного этапа управления качеством образования в общеобразовательной организации, кратко представлены основы проектного управления, рассмотрены возможности совершенствования организации образовательного процесса путем совместного использования традиционных линейно-функциональных организационных структур деятельности педагогического коллектива с гибкими проектными структурами.

Утверждено Научно-методическим советом ГАОУ ДПО СО «ИРО» от 25.09.2023 № 11.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ОБНОВЛЕННЫХ ФГОС И ФООП ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	5
ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ РЕАЛИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ.....	25
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	37
ЛИТЕРАТУРА.....	38

ВВЕДЕНИЕ

Многие задачи развития системы образования решаются сегодня в рамках Национального проекта РФ «Образование». Национальный проект РФ «Образование» призван вывести систему образования на новый уровень развития. Основные цели проекта – обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение РФ в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов РФ, исторических и национально-культурных традиций [1].

В рамках Национального проекта РФ «Образование» реализуются четыре основных направления развития системы образования: обновление его содержания, создание необходимой современной инфраструктуры, подготовка и повышение квалификации педагогических кадров, создание наиболее эффективных механизмов управления этой сферой. В реализацию Национального проекта «Образование» вовлечены все общеобразовательные организации.

В РФ формируется единое образовательное пространство. Обновлены ФГОС общего образования [2, 3, 4]. В рамках предметного подхода к обучению учитель-предметник был относительно независим от деятельности других учителей, его сфера ответственности за качество результатов обучения ограничивалась результатами по конкретному предмету. В рамках компетентностного подхода в перечень планируемых результатов общего образования включены метапредметная составляющая, функциональная грамотность обучающихся. Достижение новых планируемых результатов обучения в соответствии с обновленными ФГОС и ФООП общего образования [5] зависит от слаженной работы всего педагогического коллектива. В этой связи сложившаяся в школах система управления образовательным процессом, а следовательно, и управления качеством образования требует изменений, как в содержательном, так и организационном аспектах.

Для достижения новых планируемых результатов образования школам необходимо вносить изменения в управление образовательным процессом, прежде всего, в организацию совместной деятельности педагогических работников, выстраивать параллельные процессы, аккумулировать усилия всего педагогического коллектива. Это возможно, сочетая традиционные линейно-функциональные организационные структуры управления образовательным процессом с более гибкими и мобильными органическими структурами. Требованиям гибкости, многоаспектности, мобильности в условиях ограниченных ресурсов отвечает проектное управление.

Проектный подход к обеспечению качества образования ориентирован на быстро меняющуюся среду и постоянную ограниченность ресурсов, обеспечивает возможности для инновационного развития образовательных организаций.

В предлагаемых методических рекомендациях рассматриваются возможности применения метода проектного управления к совершенствованию образовательного процесса и управлению качеством его результатов в условиях реализации обновленных ФГОС общего образования.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ОБНОВЛЕННЫХ ФГОС И ФООП ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования – это совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования образовательными организациями, имеющими государственную аккредитацию. ФГОС задает требования к структуре основных образовательных программ, требования к результатам освоения основных образовательных программ; требования к условиям реализации основных образовательных программ [2, 3, 4].

С 1 сентября 2023 года для обучающихся 1–11-х классов всех общеобразовательных организаций, реализующих образовательные программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, вводится Федеральная основная образовательная программа общего образования (ФООП ОО).

Федеральная основная образовательная программа задает ориентиры в создании единой системы оценки достижения планируемых результатов в соответствии с требованиями ФГОС общего образования. ФГОС и ФООП общего образования фиксируют планируемые результаты освоения программы общего образования, являются содержательной и критериальной основой системы оценки качества освоения обучающимися программы общего образования [5].

Введение ФООП общего образования на всех уровнях общего образования актуализировало проблему введения единой системы оценки достижения обучающимися планируемых результатов освоения программ общего образования. Данная система должна обеспечить полноценную реализацию всех функций оценки, связать оценку с индивидуальным приращением образовательных результатов обучающихся и создать для них условия для планирования и осуществления собственного обучения, а также ввести в практику оценку новых образовательных результатов. Единая структура и общие для всех уровней принципы и положения системы оценки обеспечивают единство образовательного пространства Российской Федерации.

Ориентация системы оценки на управление качеством образования через введение единых планируемых результатов и комплексного подхода к их оценке меняет приоритеты в организации системы оценки, выводя ее за рамки только контроля знаний. Важной функцией системы оценки становится ориентация образовательного процесса на обеспечение нового качества – процесс достижения новых планируемых результатов, предполагающий вовлеченность в оценочную деятельность не только педагогов, но и самих обучающихся. А это, в свою очередь, предполагает изменения в организации образовательного процесса [7, 10].

Одним из условий повышения эффективности работы системы образования в процессе введения обновленных ФГОС и ФООП общего образования является обеспечение критериального единства в формировании и оценивании новых планируемых результатов обучения, что предполагает совместную работу

педагогов на единой методологической, методической и организационной основе, требует совместных усилий над формированием и оцениванием метапредметной составляющей результата образования и функциональной грамотности обучающихся [10].

Согласно стандарту ИСО 9001:2000 в состав функций управления качеством входят политика и планирование качества, обучение и мотивация персонала, организация работ по качеству, контроль качества, обмен информацией о качестве, разработка мероприятий, принятие решений, внедрение мероприятий в образовательный процесс, взаимодействие с внешней средой по вопросам качества [8].

Реализация обновленных стандартов требует изменений в системе управления качеством образования в общеобразовательной организации, совершенствования самого образовательного процесса, изменений в совместной деятельности педагогических работников. Система управления качеством в общеобразовательной организации может охватывать деятельность коллектива целиком либо отдельные ее направления, но главная цель – обеспечение соответствия деятельности общеобразовательной организации установленным требованиям ФГОС.

Совершенствование деятельности может осуществляться на основе принципа коллективного участия, согласно которому часть управленческих полномочий по управлению образовательным процессом в школе передается различным группам работников (коллективным органам, самоуправляемым группам, советам, объединениям, комиссиям, кружкам качества).

Групповой подход к совершенствованию деятельности заключается в совместных усилиях двух или более лиц для выполнения конкретной задачи [6]. В управлении качеством, как правило, используются:

- 1) группы по совершенствованию деятельности в конкретном подразделении;
- 2) кружки качества;
- 3) группы совершенствования процессов;
- 4) целевые группы.

Группы по совершенствованию деятельности подразделения состоят из работников подразделения, определяют направления и вырабатывают способы и средства, с помощью которых все работники подразделения могут способствовать повышению качества результатов деятельности. Важно отметить, что руководитель группы может не принадлежать к административному персоналу школы. Группа выявляет проблемы, приводящие к несоответствиям получаемых результатов требованиям ФГОС, разрабатывает корректирующие мероприятия.

Кружки качества – это небольшие группы работников от 6 до 12 человек, которые встречаются добровольно и на регулярной основе решают проблемы качества процесса и его результатов. Проблемы, решаемые в кружках качества, связаны с работой на конкретном участке деятельности. Кружок распускается после решения проблемы. Недостатками кружков качества является то, что в их работе принимают участие не все работники, и добровольность участия, то есть необязательность участия, что часто приводит к недоверию разработанных кружком качества рекомендаций по улучшению процессов.

Для повышения эффективности образовательного процесса, охватывающего деятельность нескольких подразделений (например, при решении вопросов преемственности в обучении при переходе обучающихся с одного уровня образования на другой), может быть создана группа по совершенствованию процесса, в которую входят наиболее опытные, квалифицированные работники из каждого подразделения. Группа проводит комплексный причинно-следственный анализ, не требуется дополнительная подготовка специалистов, создаются связи между функциональными подразделениями, объединенными общими целями. Работа в группе отнимает много времени и проводится за рамками основного процесса.

Для срочного решения серьезных проблем руководство высшего звена может сформировать целевую группу, в которую входят высококвалифицированные работники. Группа разрабатывает план решения возникшей проблемы. Минусом является то, что реализация этого плана осуществляется другими работниками, не всегда мотивированными на изменения в процессе деятельности.

Перспективным направлением изменений в организации образовательного процесса и развитии внутренней системы управления качеством образования в школе является использование проектного управления, основанного на работе команды как единого коллективного педагогического субъекта деятельности с единой целью деятельности, единым ценностно-смысловым и информационным полем, единой профессиональной позицией, совместными формами активности, коллективной ответственностью за общие результаты деятельности.

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Система образования относится к процессно-ориентированной отрасли. Вместе с тем в настоящее время в управлении системой образования реализуется множество разномасштабных, различающихся по своим целям, уровню сложности, по уровню участников, по времени реализации проектов – это и международные проекты в области сравнительной оценки качества образования, и национальный проект «Образование», и проекты федерального и регионального уровней, и проекты на уровне образовательной организации. Реализация требований обновленных ФГОС вызывает необходимость структурно-функциональных преобразований в управлении качеством образовательного процесса в школах.

Разнообразие проектов представлено в таблице 1 [13].

Таблица 1

Классификация проектов

Классификационный признак	Типы проектов				
По масштабу	малый		средний		мегапроект
По сложности	простой	организа- ционно- сложный	технически сложный	ресурсно сложный	комплексно сложный
По срокам реализации	краткосрочный		средний		мегапроект
По требованиям к качеству и способам его обеспечения	бездефектный		модульный		стандартный
По требованию к ограниченности ресурсов	монопроект			мультипроект	
По характеру проекта / уровню участников	международный / совместный			отечественный, государственный, территориальный, местный	
По характеру целевой задачи проекта	антикризисный			реформирование	
	маркетинговый			инновационный	
	образовательный			чрезвычайный	
По главной причине возникновения проекта	открываю- щиеся возможности	необходи- мость структурно- функцио- нальных преобразо- ваний	реорганизация		
	чрезвычай- ная ситуация		реструктуризация		
			реинжиниринг		

В чем отличие процессно-ориентированного и проектного подходов к управлению качеством образовательного процесса? Рассмотрим особенности проектного управления по сравнению с процессным (традиционным) управлением [11].

Современная концепция проектного управления основана на понятии «проект». Проект выступает как объект управления, с одной стороны; с другой стороны, понятие «проект» переносится в свойство самого управления, показывая различия между ним и другими видами управления. Часто на практике понятие «проектное управление» ассоциируется с понятием «проектирование», особым видом деятельности – процессом составления описания (плана, дизайна), необходимого для создания в заданных условиях еще не существующего объекта.

В литературе используется множество определений понятия «проект», но все они базируются на основных специфических характеристиках проекта: наличие уникальной цели, ограниченность во времени, наличие ограничений по ресурсам, комплексность и специфическая организация [13].

Связь между проектом как предварительно разработанным планом (дизайном) и проектом как процессом реализации этого плана нашла отражение в понятии «проектное управление» (или «управление проектом»). Проект – это всесторонний план, полноценная модель действий, направленных на достижение оригинальной цели. Проект необходимо разработать и реализовать, что и входит в укрупненное содержание понятия «проектное управление». В русскоязычной среде понятия «проектное управление» и «управление проектом» часто используются как синонимы.

Проектное управление – особый вид управленческой деятельности, направленной на реализацию предварительно разработанного плана действий по достижению оригинальной цели.

Важно отметить, что понятие «проектное управление» может применяться не только к реализации проектов, но и к управлению любыми объектами.

Образовательные проекты рассматриваются как комплексы мероприятий, имеющих конкретизированную цель, ограниченных во времени и ресурсах и учитывающих специфику образовательных учреждений.

К традиционному управлению относятся функциональное и процессно-ориентированное управление. Традиционное управление характеризуется как управление по отклонениям от заданных целей, технологий, планов, указаний и команд. Традиционное управление подразумевает существование постоянных целевых показателей деятельности и стремится минимизировать отклонения от этих показателей.

В традиционном управлении реализуются субъектно-объектные отношения, субъект управления является внешней структурой по отношению к объекту, диктующей свои команды и решения. Сложность объекта и механизмы его саморазвития и самоуправления при этом практически не учитываются. В проектном управлении субъект и объект взаимосвязаны. Традиционное управление является субъективным, главную роль играют личностные характеристики субъектов управления, руководителей. В проектном управлении в качестве главного субъекта выступает не отдельный руководитель, а команда проекта.

Цель проектного управления содержит идею проекта и деятельность по его реализации. В проектном управлении выделяют три уровня деятельности:

уровень целеполагания; уровень проектирования (разработка модели реализации цели); уровень реализации [13].

В структуру участников проекта включены:

- инициатор (участник проекта, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации);
- заказчик (участник проекта, заинтересованный в достижении основной цели, результатов проекта, определяет основные требования и рамки проекта, несет ответственность за результаты);
- инвестор (участник, осуществляющий финансирование проекта);
- руководитель проекта (участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта). Руководить проектом может и управленческая команда;
- команда проекта – совокупность всех действующих как единое целое участников проекта, которая обеспечивает под руководством руководителя проекта или управленческой команды достижение целей проекта. Состав и обязанности команды проекта определяются масштабом, сложностью и другими характеристиками проекта. Формируется команда в зависимости от потребностей проекта, опыта и уровня квалификации персонала, от условий и организации проекта. Связь между участниками проекта и их основные функции показаны на рис. 1.

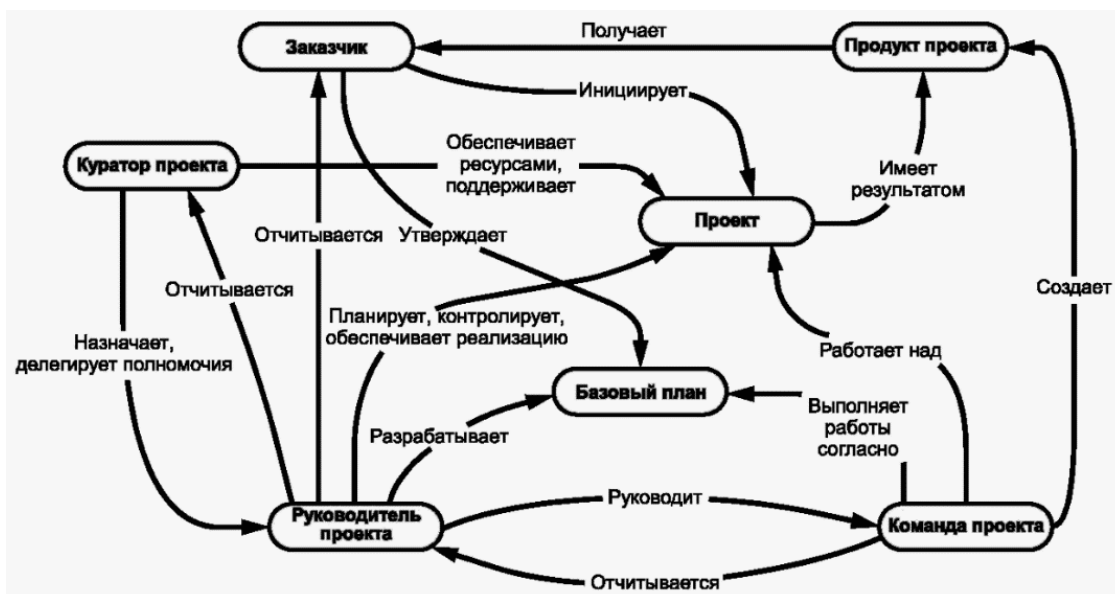


Рис. 1. Связь между участниками проекта и их основные функции [11]

Проект характеризуется временной структурой, имеет жизненный цикл – ряд последовательных этапов от инициации до полного завершения.

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) определяется как логико-временная структура деятельности по проекту, протекающая в рамках конкретной предметной области (например, управление качеством). Жизненный цикл проекта имеет двухфазную структуру: разработка проекта (разработка полной модели проекта) и реализация проекта (воплощение модели проекта в конкретной предметной области).

В фазе разработки осознаются цели проекта, формируется структура целей, создаются общая и частные модели проекта (дизайн), разрабатываются и анализируются планы и решения в рамках этих моделей, утверждается соответствующая документация проекта.

В фазе реализации выполняются ранее установленные планы, принятые проектные решения, воплощается модель в рамках конкретной предметной области с учетом динамического воздействия окружающей среды.

К базовым элементам проектного управления, которые также называются основными объектами управления, относятся:

- работы – трудовые процессы, направленные на достижение результатов и требующие необходимых затрат времени и ресурсов;
- ресурсы – совокупность объектов, необходимых для выполнения работ; в управлении проектом используются три вида ресурсов: человеческие (руководители и работники), материальные (средства и предметы деятельности, используемые для выполнения работ); информационные (управляющие воздействия, направленные субъектами деятельности на объекты деятельности, определяющие цели и результаты работ (проектные решения, модели, управляющие команды (приказы, распоряжения, задания), отчетная документация);
- результаты – продукты деятельности (работ), воплощающие в себе ранее поставленные цели; продукты деятельности могут быть материальными и нематериальными, прямыми и косвенными, промежуточными и окончательными;
- риски – источниками рисков может быть окружающая среда и внутренняя среда, управление рисками рассматривается как деятельность по управлению взаимодействием проекта и факторов риска, целью которой является минимизация отклонений от ранее принятых решений.

К основным видам деятельности в проектном управлении относятся:

- управляющая деятельность – деятельность руководителей высшего уровня организационной структуры; включает пять видов, относительно самостоятельных, но взаимосвязанных между собой: планирование (определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов); организация (определение путей, методов, средств достижения поставленной цели); координация (установление слаженных, сбалансированных, гармоничных отношений между участниками в процессе совместного труда); активизация (создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей); контроль (своевременное устранение отклонений от заданного плана и их предупреждение в будущем;
- обеспечивающая деятельность – деятельность работников среднего и нижнего уровней организационной структуры (как руководителей, так и исполнителей), включает в себя согласование (визирование) и исполнение работы; предоставление информации; подготовку предложений.

Важное место в проектном управлении занимает процесс принятия решений, включающий подготовку принятого решения, создание возможных альтернативных вариантов управленческого решения, организацию выполнения этого решения и контроль. Решения в проектном управлении всегда принимаются коллегиально. Ответственность за реализацию проекта несут все члены команды.

Проектное управление имеет восемь интегральных направлений (подсистем управления проектом). Для каждой подсистемы характерны свои управляющие модели (инструментарий). Связь подсистем проектного управления, базовых элементов (объектов управления) и управляющих моделей показана в таблице 2.

Таблица 2

Связь подсистем проектного управления, базовых элементов (объектов управления) и управляющих моделей (инструментов деятельности) [13]

Подсистема проектного управления	Базовые элементы (объекты управления) при функционировании подсистемы проектного управления	Управляющие модели (инструменты деятельности)
Управление содержанием	Работы, ресурсы, результаты, риски	Дерево целей, структура работ, жизненный цикл проекта, технический проект
Управление продолжительностью	Работы	Сетевая модель, календарный график, расписание работ
Управление стоимостью	Работы, ресурсы, результаты, риски	Структура расходов, структура доходов, бюджет, график денежных потоков
Управление качеством	Работы, ресурсы, результаты, риски	Структура продукции, структура потребностей (требование к продукции), технический проект
Управление персоналом	Ресурсы (человеческие)	Организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица
Управление материально-техническим обеспечением	Ресурсы (материальные)	Структура ресурсов, графики поставок
Управление коммуникациями	Ресурсы (информационные)	Дерево документации, схема информационной системы
Управление рисками	Риски	Дерево рисков, дерево решений

Приведем краткую характеристику каждой подсистемы проектного управления.

Управление содержанием проекта – деятельность, направленная на определение структуры целей и обеспечение их реализации. Содержание проекта – совокупность поставленных перед проектом целей и связей между ними. В фазе

разработки проекта основной управляющей моделью является иерархическая модель «дерево целей», которое определяет структуру работ, структуру результатов, структуру стоимости, структуру документации, организационную структуру. В фазе реализации выполняются работы с использованием ресурсов и достигаются результаты проекта. В ходе контроля достигнутые результаты сопоставляются с поставленными целями. При обнаружении отклонений вырабатываются корректирующие и предупреждающие мероприятия.

Управление продолжительностью проекта – деятельность, направленная на обеспечение достижения целей проекта в необходимые сроки. В фазе разработки проект отражается на временной шкале в виде совокупности связанных между собой работ. Работа является основным элементом временной продолжительности проекта. В качестве управляющих моделей используются «дерево работ», сетевая модель и календарные графики. Сетевая модель описывает зависимость между работами и этапами проекта. К сетевым моделям относятся, например, сетевые матрицы. В фазе реализации названные модели используются для контроля сроков выполнения работ. По результатам работ составляются фактические графики выполнения работ, вырабатываются корректирующие и предупреждающие мероприятия.

Управление стоимостью проекта – деятельность, направленная на определение необходимого финансового результата, который может заключаться в соблюдении установленного уровня расходов, отраженного в бюджете проекта, а также в достижении соотношения между доходами и расходами, ранее определенными в бюджете (структура расходов по проекту).

Управление качеством проекта – деятельность, направленная на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям.

Различают четыре аспекта качества проекта:

- качество, обусловленное соответствием результатов проекта потребностям и ожиданиям заказчика (соответствует ли проект требованиям ФГОС и ФООП общего образования);
- качество разработки (проектных решений) и планирования проекта (соответствие проекта потребностям, с одной стороны, и методам, средствам и технологиям для его реализации, с другой стороны);
- качество выполнения работ по проекту в соответствии с проектной и плановой документацией (соответствие показателей качества работ заданным проектным решениям);
- качество ресурсного обеспечения (соответствие показателей качества ресурсов заданным проектным решениям).

В фазе разработки требования к качеству отражаются в проектной документации (в соответствии с действующими нормативами и методическими документами – нормами, правилами, стандартами). В фазе реализации осуществляется контроль: входной контроль качества ресурсов и начальных условий); технологический контроль качества (проверка соблюдения технологий и проме-

жесточкий контроль качества); результирующий контроль качества (проверка соответствия полученных результатов заданным ранее требованиям). Используются различные методы контроля качества полученных результатов.

Управление персоналом проекта – деятельность, направленная на обеспечение проекта необходимыми человеческими ресурсами и их эффективное использование. В фазе разработки определяется потребность в человеческих ресурсах, проводится организационное проектирование и создается модель организационной структуры управления проектом. Организационная структура закрепляется в соответствующих положениях, матрицах разделения ответственности, матрицах разделения административных задач управления, должностных инструкциях и т. п.

В фазе реализации проводятся поиск и подбор кадров, их адаптация и обучение, распределение и контроль выполненных работ, мотивация и развитие персонала. Особое внимание уделяется управлению командой как единым целым. Управление конфликтами предполагает не только деструктивные составляющие в деятельности команды, но также поиск и выявление возможностей для развития. Важно не подавлять конфликты, а конструктивно управлять ими.

Управление материально-техническим обеспечением проекта – деятельность, направленная на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении запланированных сроков и качества. В фазе разработки определяются необходимые ресурсы, составляются спецификации, технические требования, обеспечение своевременности поставок. В фазе реализации определяются поставщики ресурсов, правила использования ресурсов.

Управление коммуникациями проекта – деятельность, направленная на обеспечение сбора, обработки и своевременного предоставления информации, необходимой участникам проекта для эффективного выполнения работ. В фазе разработки определяются информационные потребности участников проекта, проектируется структура документации и баз данных, создается проект информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих.

В фазе реализации создаются документы, отражающие достигнутые результаты, которые используются для корректирующей работы. Особое внимание необходимо обратить на программное обеспечение.

Управление рисками проекта – деятельность, направленная на оптимизацию взаимодействия проекта с внешней средой с целью минимизации отклонения проекта от ранее поставленных целей. В фазе разработки выявляются факторы риска и источники, проводятся их анализ и оценка, определяются способы профилактики и преодоления рисков. Для решения этих задач используются различные методы – метод экспертной оценки рисков, метод дерева решений и др. В фазе реализации проводятся мероприятия по снижению рисков. Снижение рисков повышает устойчивость проекта.

Отличаются ли подходы, методы, средства, инструменты управления различными проектами? Например, национальные проекты («Образование») и проекты муниципального уровня?

С точки зрения различных подходов к проектному управлению различают следующие проекты.

Терминальный (конечный) проект – проект, имеющий терминальную (конечную) цель, четко ограниченный жизненный цикл, четкую цель, достижение которой означает окончание проекта.

Развивающийся проект: на момент его инициации нет конечных целей, достижение которых означало бы завершение проекта. Развивающийся проект складывается из отдельных инициатив по совершенствованию, развитию ранее разработанной продукции (например, разработка оценочных средств для внутришкольного контроля, когда за образец могут быть взяты КИМы для проведения ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, модели заданий международных исследований). Имеется начальный вариант продукции (имеющиеся в общеобразовательной организации КИМы для разных видов контроля), который необходимо усовершенствовать. Рано или поздно развивающийся проект переходит в статус терминального.

Открытый проект. В рамках этого проекта отказываются от четко заданных и неизменных целей, по достижении которых он перестает существовать (Программа развития образования на уровне государства или региона). Жизненный цикл проекта принципиально не ограничен, содержательный аспект тоже меняется. Это не означает, что работа над проектом бесцельна и плывет по течению. В открытом проекте организуется работа по постоянному пересмотру целей. В проекте выделяют два уровня управления. Конечные цели нижнего уровня подчиняются целям верхнего уровня, которые носят более общий, стратегический, масштабный характер ориентиров развития. В этом случае говорят о скользящем планировании, подразумевающим создание системы нескольких временных горизонтов планирования – краткосрочного и среднесрочного. Краткосрочные планы имеют четкие фиксированные цели, которые периодически контролируются. На основе результатов такого контроля корректируется выполнение долгосрочных планов, исходя из возникших при реализации краткосрочных планов проблем. Нижний уровень открытого проекта состоит из ряда терминальных проектов (подпроектов) с четкой целью и показателями. При достижении этих целей на верхнем уровне открытого проекта осуществляется гладкое, скользящее перепроектирование содержания, календарных планов, контрольных показателей по стоимости и качеству.

Мультипроект – совокупность одновременно выполняемых проектов без образования верхнего интегрального уровня. Мультипроектное управление характеризуется как особый вид проектного управления, предназначенный для менеджмента всей организации, осуществляющей большое количество проектов одновременно и на регулярной основе. Жизненный цикл мультипроекта открыт и определяется содержанием набора реализуемых проектов. При разработке мультипроекта задаются четкие цели по подпроектам, происходит перераспределение ресурсов в целях повышения эффективности их использования, формируется организационная структура управления подпроектами, четко увязанная со структурой мультипроектного управления.

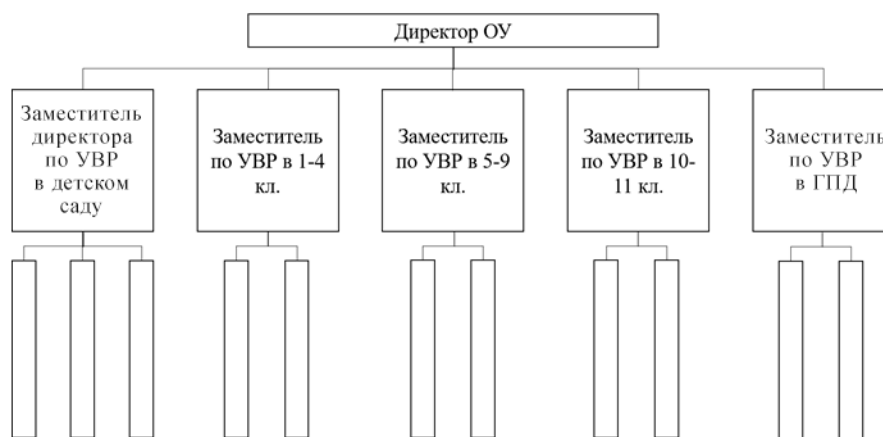
Высший уровень мультипроектного управления занимается не регулированием (как в случае открытого проекта), а непосредственным управлением, воздействуя на управляющие команды подпроектов.

Эффективность управления проектом во многом зависит от используемой организационной структуры управления.

Организационная структура проекта определяет состав человеческих ресурсов, необходимых для выполнения проекта, а также систему взаимодействия между ними. Организационная структура управления – совокупность элементов организации (организационных единиц школы – должности, структурные подразделения), участвующих в управленческой деятельности, и связей между ними [11].

Различают связи вертикальные (административно-функциональные) и горизонтальные (целевые или технологические). Вертикальные связи обеспечивают административные процессы принятия и реализации решений (вертикальная специализация), а горизонтальные – процессы выполнения работ (горизонтальная интеграция). Горизонтальные и вертикальные связи четко выделяются на низшем уровне деятельности по проекту, а на среднем и высшем уровне деятельность складывается из диагональных процессов и связей.

В процессно-ориентированном подходе применяются линейные и линейно-функциональные организационные структуры. Классическим вариантом вертикального разделения труда является линейная функциональная организационная структура. Пример такой структуры показан на рис. 2.



Руководители низшего уровня управления
(методических объединений, кружков, кафедр и т. п.)

Рис. 2. Линейная организационная структура [12]

Линейная структура представляет собой иерархию, члены которой из нижних уровней управления непосредственно подчиняются только одному руководителю более высокого уровня иерархии. В аппарате управления создается иерархия подчиненности и ответственности, определяющая доминирующий тип организационных отношений. Органы высшего уровня управления осуществляют координацию деятельности всех частей иерархии, соблюдается единоначалие.

Одно лицо сосредоточивает в своих руках руководство совокупностью операций, имеющих общую цель и единство распорядительства. Линейные руководители структурных подразделений отвечают за работу их подразделения. Информация передается только по вертикали (вверх и вниз).

Линейная структура наименее гибкая из всех организационных структур.

Она больше подходит для решения стабильных задач и выполнения повторяющихся операций, с трудом приспосабливается к новым целям, задачам и операциям. Следует отметить, что для достижения новых планируемых результатов ФГОС такая структура не годится, поскольку не позволяет оперативно взаимодействовать работникам одного горизонтального уровня из разных подразделений, когда необходимо выполнить общую работу, в такой структуре отсутствует штабной орган. Достижение новых планируемых результатов следует рассматривать как комплексную задачу (достижение предметных и метапредметных результатов). Решение комплексной задачи вынужденно переносится на высший уровень управления.

Более развитой структурой является *функциональная*. Пример такой структуры показан на рис. 3.

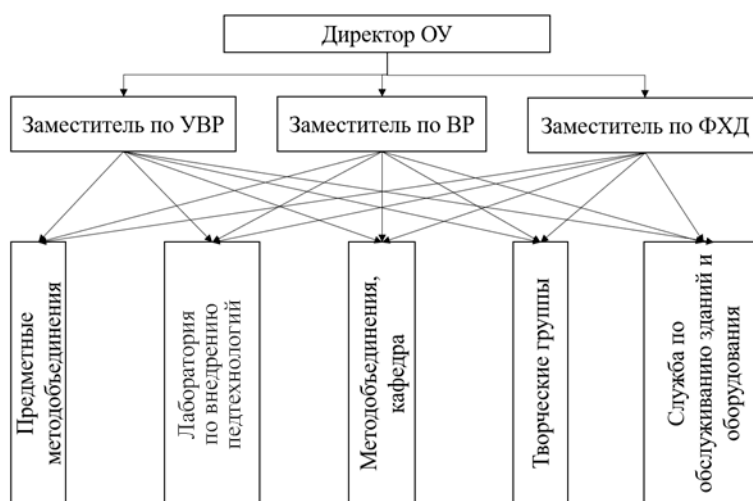


Рис. 3. Функциональная организационная структура [12]

Каждый функциональный руководитель обладает всеми правами распорядительства по всем вопросам, входящим в его компетенцию. Принцип единства распорядительства нарушается из-за множественности исходящих от функциональных руководителей распоряжений, обязательных для выполнения. Функциональная дифференциация разрывает управленческий процесс, единый по своей природе. Межфункциональная координация деятельности возможна только на самых высших уровнях управления (руководитель общеобразовательной организации), что на практике очень сложно делать в силу большой загруженности руководства. Особенно трудно решать задачи перспективного развития общеобразовательной организации. Перспективные планы развития общеобразовательной организации komponуются из планов отдельных видов деятельности, практически не скоординированы с позиций общих задач.

Сочетание линейной и функциональной структур дает линейно-функциональную организационную структуру. Пример такой структуры общеобразовательной организации приведен на рис. 4.

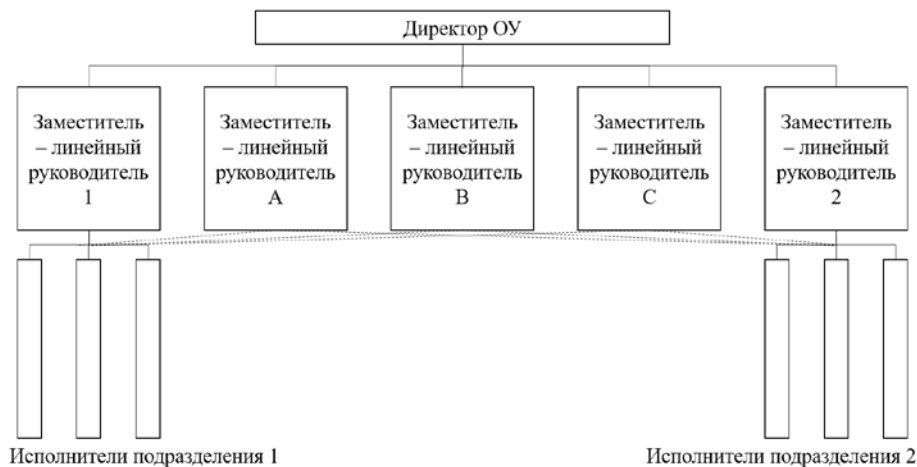


Рис. 4. Линейно-функциональная организационная структура [12]

Линейно-функциональная структура обеспечивает новое разделение труда, линейные звенья (по вертикали) принимают решения и командуют, а функциональные – координируют деятельность, планируют, информируют. Функциональные службы не имеют права распорядительства.

Для разработки и реализации проекта может быть создана команда управления им – единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управление на основе командного принципа организации взаимодействия. Команда проекта – совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую деятельность, но и исполнительскую.

Рассмотрим недостатки линейно-функциональных структур с точки зрения обеспечения нужного качества результатов образования в соответствии с требованиями обновленных ФГОС и ФООП общего образования.

Основным недостатком линейно-функциональных структур является то, что единые процессы разбиваются на отдельные функциональные области. Такая структура стимулирует функциональную изолированность (как в предметном подходе), снижает эффективность достижения общих целей (развитие метапредметной составляющей результатов обучения, функциональной грамотности обучающихся), не способствует разрешению комплексных междисциплинарных проблем, снижается мотивация работников при их привлечении к выполнению проекта. С точки зрения обеспечения качества результатов обучения по обновленным стандартам такая структура малоэффективна прежде всего в части формирования и оценивания метапредметной составляющей.

Когда основные механизмы управления и источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, то при планировании проектов целесообразно создать внутриорганизационную структуру управления проектами,

согласованную с действующей структурой управления (как правило, в ОО такая структура линейно-функциональная и называется материнской).

Так строятся программно-целевые (адаптивные, органические) организационные структуры. Название «органические» они получили за то, что их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды общеобразовательной организации и потребностями самой системы управления. Также их называют адаптивными. Такие структуры позволяют решать новые задачи, в том числе совершенствовать управление образовательным процессом, коллективную деятельность по достижению новых планируемых результатов обучения.

Свойства органических структур:

- гибкость;
- быстрая адаптация к новым условиям;
- гибкое встраивание в существующую систему управления образовательным процессом;
- формирование органических структур управления на временной основе;
- ориентация на стратегическую переориентацию образования, реализацию проектов, программ, задач развития;
- умеренное использование правил и процедур;
- небольшое количество уровней в иерархии управления;
- децентрализация;
- широкое участие членов педагогического коллектива в принятии решений.

При проектировании деятельности по достижению новых планируемых результатов важно совместить линейно-функциональную структуру (которая отвечает за «предметные» задачи) с проектной структурой (отвечает за метапредметную составляющую результатов обучения). Программно-целевые структуры являются механизмами горизонтальной координации деятельности, что важно для согласования деятельности педагогов-предметников по реализации новых требований к качеству подготовки обучающихся, органы управления приближаются к исполнителям, и создаются гибкие мобильные горизонтальные связи между ними.

Формой горизонтального контакта для решения общих проблем обеспечения качества образования могут быть проектные группы, которые со временем приобретают статус команды как единого коллективного субъекта деятельности. Проектная группа набирается из работников всех подразделений, принимающих участие в разработке и реализации проекта. Одни работники заняты в проектной группе полное рабочее время (учителя-предметники), другие – часть рабочего времени (методисты, психологи и т. п.). Команды проекта существуют до тех пор, пока реализуется проект. Основу такой организационной структуры составляет специальный орган управления проектной группы, формирующий, координирующий и регулирующий все горизонтальные связи, относящиеся к разработке и реализации проекта. Работник, возглавляющий этот орган, называется руководителем проекта.

Различают два вида программно-целевых структур – проектный и матричный. Проектные структуры, в свою очередь, также делятся на централизованные и матричные. Пример проектной структуры показан на рис. 5.

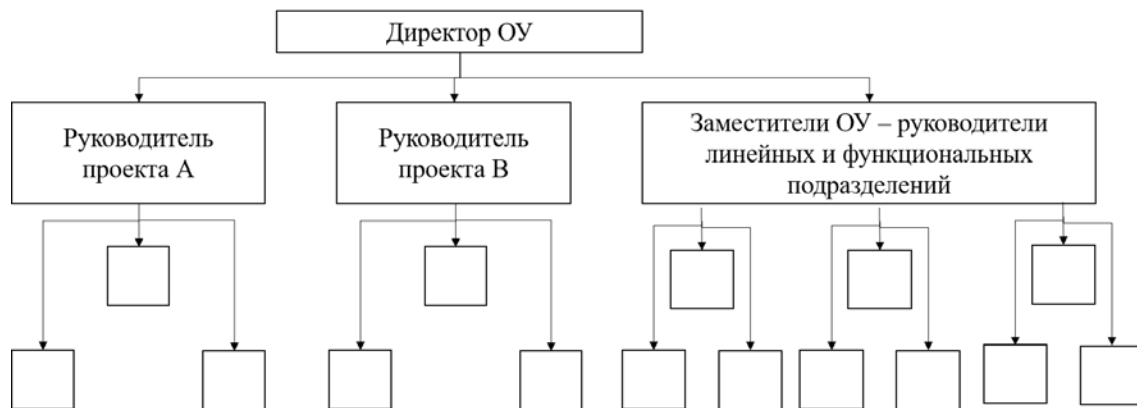


Рис. 5. Проектная структура централизованного вида [12]

Проектная структура централизованного вида относится к линейным структурам и отличается от них тем, что в качестве объекта управления имеет организационные подсистемы, ориентированные на один или несколько отдельных проектов. Это пример выделенной структуры.

Если выполняется разовый проект, то проектную структуру целесообразно вынести за рамки материнской и создать выделенную проектную структуру. После завершения проекта такая структура ликвидируется. Основными ресурсами выделенной структуры являются ресурсы организации. Степень выделенности может быть разной – от группы до целых структурных подразделений.

Централизованные структуры применяются чаще всего при выполнении сложных долговременных проектов.

Когда организация регулярно осуществляет разного рода проекты, то между проектной и материнской структурами необходима более глубокая взаимосвязь. В этом случае выделенная организационная структура управления проектом может получить статус внутренней постоянно действующей структуры управления по проектам. Пример такой структуры показан на рис. 6.

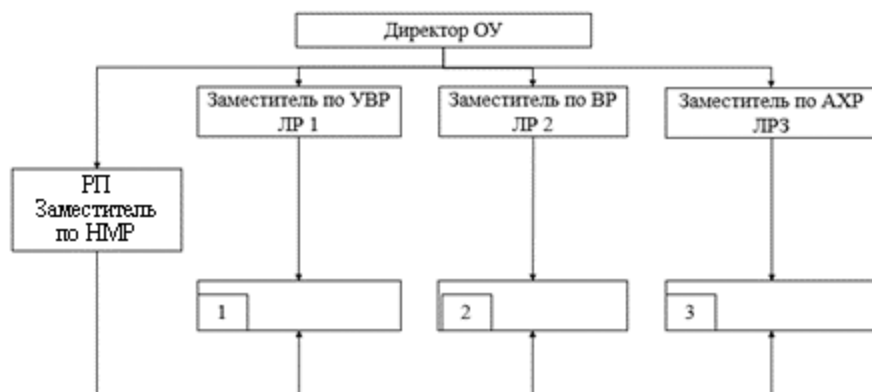


Рис. 6. Организационная структура управления по проектам [12]

Структура координационного типа характеризуется отсутствием сколько-нибудь существенных изменений связей и отношений между работниками. В нее вводится дополнительный координационный орган, выполняющий информационно-регулирующую функцию, опосредуемую руководителем общеобразовательной организации и руководителями подразделений. Координационные задачи в такой структуре решаются либо отдельными лицами, либо подразделениями, либо временно создаваемыми коллегиальными органами (рабочие комиссии, советы по проектам, координационные комитеты и т. п.). Координационные структуры имеют три формы организации работы над проектами – временно создаваемый коллегиальный орган; выделение ответственного руководителя проекта, отвечающего за его разработку и реализацию соответствующими службами в установленные сроки (см. рис. 5); смешанная структура, в которой организация работ над проектом возлагается на руководителя одного из функциональных подразделений. Руководитель этого функционального подразделения одновременно является и руководителем проекта. Он имеет право давать распоряжения другим подразделениям, выполняющим частичные работы по проекту в установленных пределах. Пример такой структуры показан на рис. 7.

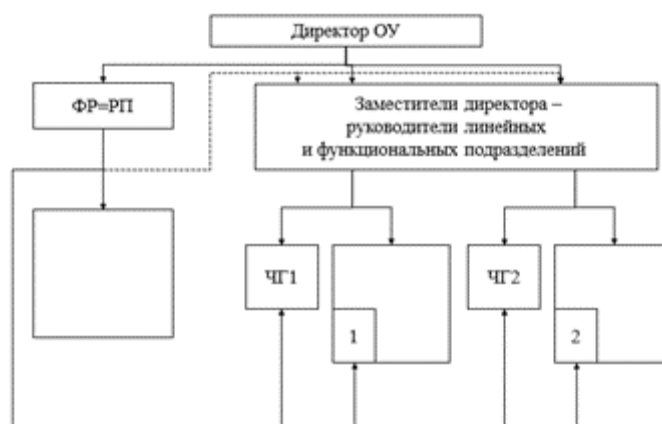
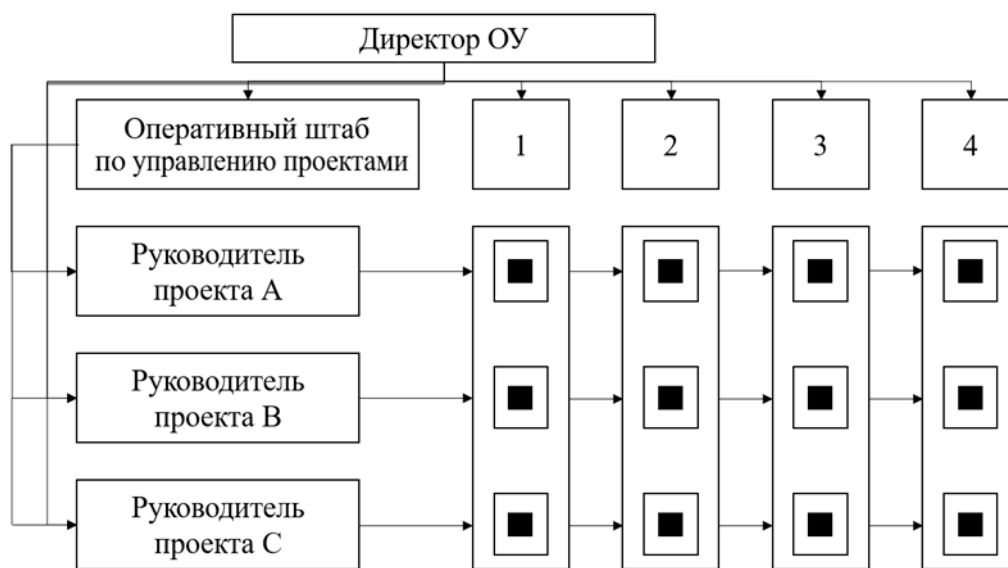


Рис. 7. Смешанная организационная структура работ по проекту [12]

К преимуществам проектно-целевых организационных структур относятся следующие: руководитель проекта имеет широкие полномочия, что обеспечивает целостную горизонтальную направленность проекта; укорачиваются коммуникационные связи между работниками и руководителем проекта, между руководителем проекта и высшим руководством материнской организационной структуры общеобразовательной организации; существует единство выработки решений и отдачи управляющих команд и распоряжений; проектная структура функционирует постоянно. К недостаткам такой структуры следует отнести: снижение эффективности использования ресурсов, работники (исполнители) могут быть задействованы одновременно в разных проектах и возникает необходимость в выстраивании приоритетов проектов. Использование структур такого типа целесообразно для выполнения проектов со слабой кооперацией исполнителей.

Чаще всего для разработки и реализации проектов в организации используются матричные организационные структуры, представляющие собой сочетание линейно-функционального и проектного управления. Пример такой структуры показан на рис. 8.



Линейные и функциональные подразделения

Рис. 8. Матричная организационная структура управления проектом [12].

1, 2, 3, 4 – руководители линейных и функциональных подразделений, заместители руководителя общеобразовательной организации, руководители предметных методических объединений учителей-предметников, кафедр и т. п.

Члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям линейных и функциональных подразделений, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Руководители проектных групп формируют проектные группы (команды проектов), в которые привлекаются работники из линейных и функциональных подразделений, находящихся на различных уровнях иерархической структуры. Вводится организационный статус ответственных исполнителей, которым наделяются руководители низшего уровня. Ответственные исполнители подчиняются своим непосредственным руководителям в линейной структуре, а в функциональном – руководителю проекта.

Матричная структура упорядочивает горизонтальные связи в процессе управления проектом и резко сокращает их длину, сводит к минимуму отрицательные последствия многоуровневого линейного подчинения, ускоряет принятие решений и способствует повышению ответственности за их содержание и выполнение. Между руководителями проектов и линейными и функциональными подразделениями устанавливаются диагональные связи и новые горизонтальные связи.

Основной недостаток матричной структуры – ее сложность. Наложение вертикальных и горизонтальных полномочий становится причиной конфликтов, связанных с использованием ограниченных ресурсов. Весь контроль пытаются

захватить линейные руководители. Существует тенденция к анархии, так как работники не видят руководителя проекта. Имеет место конформизм при принятии групповых решений.

К преимуществам матричных структур относятся: сохранение всех преимуществ функциональных структур в части оптимизации деятельности в функциональных областях и использования ресурсов для нужд разных проектов; проект и его цели находятся в центре внимания. Недостатки матричных структур – конфликты между проектной и функциональной структурами; необходимость координировать деятельность нескольких проектов в условиях ограниченных ресурсов; возникает проблема разделения полномочий между руководителями проектов и функциональными руководителями; нарушается принцип единоначалия.

В рамках матричной структуры может быть создан проектный офис (см. рис. 8). Проектный офис – самостоятельное подразделение, на которое возложены функции по развитию проектной деятельности, общей координации и мониторингу реализации внутришкольных проектов [14].

Проектный офис – это специализированная (физическая или виртуальная) организационная структура, предназначенная для поддержки управления проектами (программами), внедрения единой методологии управления, стандартов, процедур и шаблонов, развития проектного управления в организации.

Офис разрабатывает внутреннюю нормативную документацию по управлению проектами, руководства по управлению проектами, проводит отбор, интеграцию и обучение персонала, автоматизирует управление проектами. Основная задача проектного офиса – реализация проектов «под ключ» и ответственность за их успешное завершение. Проектный офис может быть как временным, создаваемым под отдельные проекты, так и постоянным при закреплении за ним последовательности приоритетных проектов.

Проектный офис позволяет:

- оптимизировать процессы, правильно расставить приоритеты, определить порядок в управлении проектами;
- установить ответственных за результаты;
- оптимизировать затраты, время и ресурсы, затраченные на проекты;
- стандартизировать все процессы, что позволяет не начинать каждый раз проект с нуля, а использовать шаблоны с определенным порядком задач и работ. Это также позволяет предвидеть возможные узкие места и работать с рисками;
- упростить процесс ведения документации, а также доступ к необходимой информации;
- улучшить процесс коммуникации между педагогическими работниками и управляющими кадрами школы, а также повысить их мотивацию к совместному достижению результатов деятельности в соответствии с требованиями ФГОС и ФООП общего образования, а также профессиональный уровень.

Основные задачи проектного офиса:

- разработка и внедрение единых стандартов управления проектами;
- помощь в планировании проектов;
- отслеживание их выполнения;
- оценка эффективности проектов, формирование отчетности.

Традиционные линейно-функциональные структуры особенно эффективны при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач, обеспечивая максимальную стабильность образовательного процесса, наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий, ответственности и характера взаимодействий подразделений и работников. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые линейно-функциональной структурой на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях связи организации и неспособности к оперативным нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если орган управления сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или системы в целом.

Подведем итоги.

Наряду с различиями проектный и процессно-ориентированный подходы к управлению имеют сходства:

- одним из элементов проекта является процесс его выполнения (в проектном подходе присутствуют интегрированные, встроенные элементы процессного подхода);
- проектная методология заимствует у процессного подхода декомпозицию основной задачи на фазы, каждая из которых является специфическим набором процессов;
- целями как у проектного управления, так и управления процессами является улучшение деятельности организации путем перехода из действительного состояния в желаемое. В управлении процессами совершенствуются отдельные процессы и вся деятельность на их основе, а в проектном управлении реализуется комплекс действий, выполняемых для решения организационной задачи.

При выборе организационных структур проектов важно ориентироваться на характер материнской структуры, учитывать ресурсы (человеческие, материальные, финансовые и т. п.), необходимые для реализации проекта; учитывать уровень компетентности и готовность педагогических работников и руководящих кадров школы к изменениям в организации образовательного процесса в целях повышения качества образовательной подготовки обучающихся.

ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ РЕАЛИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Одной из функций управления качеством образования в общеобразовательной организации является обеспечение качества образовательного процесса, создание условий для реализации образовательного процесса (кадровых, материальных, финансовых, организационных и т. п.) в соответствии с требованиями ФГОС ОО и ФООП общего образования.

Для повышения результативности и эффективности процессов различные организации, как правило, обращаются к проектному управлению. Не являются исключением и общеобразовательные организации.

Проблема

Для решения какой важной проблемы целесообразно применить проектный подход? В общеобразовательных организациях общей проблемой управления качеством образования является несоответствие качества результатов реализации образовательных программ требованиям ФГОС и ФООП общего образования.

Рассмотрим результаты реализации образовательных программ в начальной и основной школе, полученных в ходе ряда оценочных процедур в 2022 году – регионального мониторинга формирования функциональной грамотности обучающихся, регионального мониторинга по достижению метапредметных результатов обучающихся по основным общеобразовательным программам начального общего, основного общего образования, всероссийских проверочных работ.

Результаты мониторинга формирования функциональной грамотности обучающихся

Как показывают результаты регионального мониторинга формирования функциональной грамотности обучающихся, проведенного в 2022 году ГАОУ ДПО СО «ИРО» в соответствии с Положением о региональной системе оценки качества образования, значительная часть обучающихся в общеобразовательных организациях демонстрируют недостаточный и низкий уровни сформированности функциональной грамотности – 65,1 % учащихся начальной школы и 60,6 % учащихся основной и средней школы [9]. В докладе также отмечается тенденция к снижению результатов по сравнению с предыдущими этапами мониторинга. Распределение учащихся по уровням сформированности функциональной грамотности показано в таблице 3.

Распределение учащихся по уровням сформированности функциональной грамотности, % [9]

Уровень функциональной грамотности	Начальное общее образование, % обучающихся	Основное общее и среднее общее образование, % обучающихся
Недостаточный	15,9	25,0
Низкий	49,2	35,6
Средний	27,7	30,3
Повышенный	6,2	8,5
Высокий	1,0	0,6

Для достижения стратегических целей повышения качества образования в Свердловской области сформирована система управления процессами достижения новых результатов функциональной грамотности, которая является ключевым результатом обновленных ФГОС общего образования. В регионе проведен ряд мероприятий, направленных на формирование и оценку функциональной грамотности обучающихся: совещания с муниципальными органами управления образованием по вопросам формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся; в планы работы областных методических объединений и профессиональных сообществ педагогических работников и управленческих кадров включены вопросы формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся; по итогам проведения диагностики профессиональных компетенций педагогических работников по вопросам формирования функциональной грамотности обучающихся разработаны адресные рекомендации по использованию наиболее эффективных способов и форм восполнения дефицитов педагогических работников; на заседаниях регионального учебно-методического объединения обсуждались вопросы обеспечения повышения квалификации педагогических работников по формированию функциональной грамотности обучающихся и многие другие мероприятия [9]. К началу 2023 года каждый четвертый педагог общеобразовательной школы в регионе прошел повышение квалификации по вопросам формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся. Вместе с тем результаты мониторинга оцениваются как низкие.

Региональный мониторинг по достижению метапредметных результатов обучающихся по основным общеобразовательным программам начального общего, основного общего образования

Серьезной проблемой, требующей решения, также является низкий уровень метапредметных результатов обучающихся в соответствии с обновленными ФГОС общего образования. В 2022 году проведен Региональный мониторинг достижения метапредметных результатов обучающихся по основным общеобразовательным программам начального общего, основного общего образования. В части метапредметных результатов также не наблюдается положительной динамики. Обобщенные данные о качестве подготовки обучающихся по итогам освоения основных общеобразовательных программ начального общего образования в части метапредметных результатов по итогам 2021/2022 учебного года показаны в таблице 4.

Сведения о качестве подготовки обучающихся по итогам освоения основных общеобразовательных программ начального общего образования в части метапредметных результатов [9]

Группа универсальных учебных действий	2021 год, % обучающихся с достаточным уровнем	2022 год, % обучающихся с достаточным уровнем
Познавательные	65,0	63,0
Коммуникативные	63,0	59,0
Смысловое чтение	52,0	58,0
Средний показатель	60,0	59,8

В таблице 4 показан процент обучающихся, демонстрирующих достаточный уровень развития универсальных учебных действий на момент окончания начальной школы. Видно, что у значительной части выпускников начальной школы не сформированы навыки учебной деятельности, что, безусловно, сказывается в дальнейшем на качестве освоения учебного материала по всем предметам в основной школе и на формировании функциональной грамотности (способности применять предметные знания за рамками учебного предмета). Это подтверждают результаты Всероссийских проверочных работ.

По итогам мониторинга разработаны рекомендации, адресованные как органам местного самоуправления, осуществляющим управление в сфере образования, так и руководителям общеобразовательной организации, школьным и городским методическим объединениям [9].

Всероссийские проверочные работы

ВПР проводятся с целью промежуточного контроля и диагностики результатов освоения обучающимися ФГОС НОО и ФГОС ООО в конце учебного года или в качестве входной (стартовой) диагностики в начале следующего учебного года и позволяют педагогам выявить возможные затруднения обучающихся в освоении содержания основной образовательной программы, спланировать и реализовать корректирующие и предупреждающие действия по устранению выявленных несоответствий.

Низкие результаты продемонстрировали учащиеся 4–8-х классов на Всероссийских проверочных работах в 2022 году. По русскому языку и математике на всех параллелях распределение учащихся по уровням подготовки смещено в сторону низких результатов (большой процент работ, выполненных на 2 балла). Результаты учащихся Свердловской области в целом ниже, чем по Российской Федерации (практически в два раза отличаются показатели).

Так, по данным, приведенным в региональном докладе [9], доля учащихся с низким уровнем по русскому языку растет от 4-го к 8-му классу: 4-й класс – 16 %, 5-й класс – 26 %, 6-й класс – 33,8 %, 7-й класс – 35,6 %, 8-й класс – 41,2 %. При этом процент обучающихся, демонстрирующих хороший и отличный уровни, также стремительно падает от 4-го к 8-му классу. Аналогичная картина наблюдается и по другим предметам.

Министерством образования осуществляется координация деятельности органов местного самоуправления и образовательных организаций, а также информационное сопровождение независимой оценки качества образования. ГАОУ ДПО СО «ИРО» подготовило отчеты с анализом результатов ВПР в рамках регионального мониторинга по достижению обучающимися предметных результатов по основным образовательным программам общего образования в 2022 году. Анализ проводился на основе подходов, рекомендованных федеральным государственным бюджетным учреждением «Федеральный институт оценки качества образования», и направлен в муниципальные образования.

**Реализация в Свердловской области проекта (мероприятия)
«Повышение качества образования в школах с низкими результатами
обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных
условиях, путем реализации региональных проектов и распространения
их результатов»**

Особое внимание в регионе уделяется школам со стабильно низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях. В 2022 году по методике, предложенной ФИОКО, сформирована группа школ, которые демонстрируют низкие образовательные результаты (всего 597 образовательных организаций – это практически более половины школ Свердловской области), в том числе 214 школ, которые были включены в Проект адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами (Проект 500+). Число школ со стабильно низкими результатами в регионе за последние годы возросло (от 312 в 2017 году до 597 в 2022 [9]). Необходимо отметить, что результативность работы школ-участниц проекта несколько повышается, но только до тех пор, пока они являются участниками этого проекта (как правило, от 1 года до 3 лет). После выхода школ из проекта результаты снова снижаются, это свидетельствует о том, что начатые изменения в образовательном процессе не переходят в стадию традиционализации (не становятся принятыми всеми работниками школы, не становятся привычными, не закрепляются в локальной нормативной базе организации) и педагогические коллективы возвращаются к прежним методам работы и прежней организации образовательного процесса.

Обозначим проблему.

1. Результаты реализации образовательных программ, в части как предметной, так и метапредметной составляющей и функциональной грамотности, в школах Свердловской области, по данным Доклада [9], характеризуются как низкие.
2. Как видно из Доклада, внешние условия для обеспечения качества образования в соответствии с требованиями ФГОС на уровне региона и муниципалитетов в целом созданы, чего, по-видимому, недостаточно для достижения поставленных целей. Необходима серьезная работа на уровне практически всех образовательных организаций. Особое внимание необходимо уделить управлению качеством образовательного процесса на тактическом и оперативном уровнях в школе, поскольку

именно на этих уровнях закладывается и формируется качество результатов обучения.

3. Значительная часть (75 %) учителей-предметников не прошли повышения квалификации по вопросам формирования универсальных учебных действий и функциональной грамотности обучающихся, что, безусловно, сказывается на результативности образовательного процесса (даже в рамках предметного подхода к обучению). Для формирования УУД и функциональной грамотности учителя, как правило, действуют в рамках своей содержательной области, обогащая свой арсенал методов и средств обучения только отдельными приемами и техниками, не приводящими к значительному улучшению результатов обучения в соответствии с требованиями обновленных ФГОС общего образования.
4. Введение во ФГОС начального и основного общего образования новых планируемых результатов обучения поставило вопрос о разделении ответственности педагогических работников школы за эти результаты.
5. Низкие результаты реализации образовательных программ свидетельствуют о неготовности управленческих кадров и педагогических работников к совместной слаженной работе по достижению новых требований ФГОС и ФООП общего образования. Большинство педагогических коллективов осуществляют свою деятельность по-прежнему в рамках предметного, а не компетентностного подхода, требующего работы коллектива как единого педагогического субъекта (команды) с единой целью деятельности, единым ценностно-смысловым и информационным полем, единой профессиональной позицией, совместными формами активности, коллективной ответственностью за общие результаты деятельности.

Подведем итог. Проблема заключается в недостаточном обеспечении управленческих и педагогических условий для качественной реализации образовательного процесса на уровне общеобразовательной организации, что не позволяет достигать планируемых во ФГОС общего образования результатов образования.

Управленческие и педагогические причины низких результатов реализации основных образовательных программ (уровень образовательной организации)

К управленческим и педагогическим проблемам организации совместной деятельности педагогического коллектива по реализации образовательных программ следует отнести:

- нежелание руководителей делегировать полномочия (это нежелание подкрепляется использованием жестких линейных и линейно-функциональных структур);
- неготовность учителей-предметников к совместной деятельности по планированию, формированию и оцениванию результатов образования;

- недостаточный уровень компетентности педагогических работников в вопросах формирования новых результатов образования ФГОС и вопросах организации совместной деятельности;
- избегание членами педагогического коллектива ответственности за результаты формирования метапредметных результатов обучения;
- неготовность руководителя и педагогов к коллективной инновационной деятельности (по разработке и внедрению новых подходов к организации деятельности);
- отсутствие единой профессиональной позиции по вопросам формирования и оценивания метапредметных результатов обучения;
- использование преимущественно линейно-функциональных организационных структур управления образовательным процессом;
- относительная структурная независимость уровней начального и основного общего образования в школе (проблема преемственности подходов к содержанию и организации образовательного процесса).

Одной из причин низкого качества результатов освоения обучающимися 5–9-х классов образовательной программы может быть несоответствие организационных структур деятельности педагогических коллективов поставленным целям (новым планируемыми результатам). В общеобразовательных организациях используются, как правило, линейные и линейно-функциональные организационные структуры. Такие структуры целесообразно использовать в рамках чисто предметного подхода к организации образовательного процесса. Каждый учитель-предметник несет ответственность за результаты подготовки обучающихся по своему предмету. Метапредметная составляющая (УУД) целенаправленно формируется в начальной школе, а в основной – ее формирование практически не поддерживается, она формируется стихийно. Безусловно, часть педагогов внедряют в свою систему преподавания предмета отдельные приемы, техники, задания, направленные на формирование метапредметной составляющей результатов обучения. Вместе с тем педагоги-предметники объясняют низкие показатели по метапредметной составляющей результатов обучения тем, что для формирования метапредметных знаний и умений только в рамках изучения отдельных предметов недостаточно учебных часов.

Повысить эффективность такой работы может согласование деятельности педагогов-предметников, работающих в одной параллели классов (или в отдельно взятых классах) в вопросах формирования метапредметной составляющей результатов обучения. Результат зависит от совместных согласованных действий всех педагогов.

Решение проблемы (идея проекта)

Решение проблемы видится в изменении подхода к управлению образовательным процессом. Одним из вариантов решения обозначенной проблемы несоответствия результатов реализации основных образовательных программ начального и основного общего образования в школах требованиям обновленных ФГОС НОО, ООО могут быть изменения в организации образовательного

процесса в рамках проектного подхода. За основу может быть взята идея интеграции проектного управления с традиционными процессами стратегического, тактического и оперативного управления образовательным процессом. Более конкретно – применение проектного подхода к управлению образовательным процессом на основе сочетания традиционной линейно-функциональной структуры управления образовательным процессом с проектной матричной организационной структурой. Такое сочетание позволит повысить эффективность процесса за счет развития горизонтальных связей между педагогическими работниками в организационной структуре, будет способствовать разделению ответственности за планируемые в обновленных ФГОС результаты между работниками, созданию команды.

Как было показано выше (см. раздел 2), цель проектного управления содержит идею проекта и деятельность по его реализации.

Цель проектной деятельности – повышение качества реализации основных общеобразовательных программ путем совершенствования организационной структуры управления образовательным процессом.

Тип проекта

Для всех параллелей классов (с 5-го по 9-й) может быть разработана серия однотипных подпроектов, объединенных в один мультипроект. Реализация таких подпроектов может осуществляться ежегодно в рамках замкнутого управленческого цикла. Подпроекты реализуются одновременно и на регулярной основе. Жизненный цикл мультипроекта открыт и определяется содержанием набора реализуемых подпроектов. При разработке мультипроекта задаются четкие цели по каждому подпроекту, ресурсы перераспределяются в целях повышения эффективности их использования, формируется организационная структура управления подпроектами, четко увязанная со структурой мультипроектного управления.

Участники проекта. Разработкой и реализацией подпроекта занимается команда проекта – группа педагогов, ведущих преподавание на одной параллели классов или в одном классе, методисты и заместитель руководителя общеобразовательной организации по УВР в 5–9-х классах. Один и тот же учитель-предметник может входить в состав нескольких групп (по параллелям).

Проектная группа может рассматриваться как единый коллективный педагогический субъект образовательной деятельности (команда проекта), для которого характерны:

- единая профессиональная позиция;
- единое информационное и ценностно-смысловое поле;
- открытость;
- коллективная рефлексия;
- наличие структур управления, организующих взаимодействие педагогов и совместную деятельность.

Подготовка педагогических работников и управленческих кадров к разработке и реализации мультипроекта

Перед разработкой и реализацией мультипроекта необходимо обеспечить готовность будущих команд подпроектов к совместной деятельности по достижению планируемых результатов обучения. Создание команд может, в свою очередь, рассматриваться как самостоятельный проект (либо как одна из задач на первом этапе реализации мультипроекта). Подготовка команд мультипроекта включает:

- самооценку руководителем общеобразовательной организации и его заместителями собственного уровня профессиональных компетенций в вопросах организации эффективной совместной деятельности членов педагогического коллектива по достижению требуемых планируемых результатов обучения;
- разработку локальных нормативных актов, определяющих целевые показатели, ответственных за их достижение, задачи по их достижению, направления и план действий педагогического коллектива по достижению этих показателей;
- внесение изменений в рабочие программы, направленных на интеграцию процесса формирования новых результатов обучения в образовательную деятельность по предметам;
- внесение изменений в планы внеурочной деятельности, направленные на интеграцию процесса формирования новых результатов обучения в образовательную деятельность;
- оценку готовности учителей-предметников к формированию новых планируемых результатов обучения;
- проведение мероприятий по выявлению профессиональных дефицитов учителей-предметников в области организации совместной деятельности по достижению новых планируемых результатов обучения;
- проведение мероприятий по обучению работников в различных формах – неформальное повышение квалификации учителей-предметников с целью формирования коллективного субъекта образовательной деятельности (объединение учителей-предметников в микрогруппы в соответствии с выявленными профессиональными дефицитами, работа с коллективом) с использованием различных форм и методов работы – коучинг (метод активного обучения), консалтинг (опора на готовые решения как образцы), внутренний бенчмаркинг (опора на лучшие образцы деятельности в коллективе), наставничество (метод вопросов и ответов), процессный метод (сделай, как я) и др.;
- создание «банка передового педагогического опыта» в вопросах формирования функциональной грамотности обучающихся (накопление и обработка методических материалов учителей-предметников) и др.
- распределение ответственности за формирование различных видов грамотности между членами команды;
- обоснование необходимости изменений в организационной структуре

управления образовательным процессом и доведение этой идеи до каждого работника.

Организационная структура управления проектом

Перспективным представляется использование матричной проектной структуры – структуры с проектным офисом (см. рис. 8). Члены команд подпроектов (группы учителей, ведущих преподавание предметов на одной параллели классов или в одном классе) подчиняются как руководителю подпроекта, так и руководителям линейных и функциональных подразделений (заместителям руководителя общеобразовательной организации), в которых они работают постоянно. Руководитель подпроекта наделяется проектными полномочиями. Вводится организационный статус ответственных исполнителей, которым наделяются руководители низшего уровня; ответственные исполнители подчиняются своим непосредственным руководителям в линейной структуре, а в функциональном – руководителю подпроекта.

Распределение учителей-предметников на команды, реализующие подпроекты, может быть проведено на основе комплектации. Например, в 5-м классе ведут преподавание 6 учителей-предметников – по русскому языку, математике, литературе, иностранному языку, истории, географии, биологии. Составы команд подпроектов можно представить в таблице, фрагмент которой приведен ниже (см. таблицу 5).

Таблица 5

Состав команд подпроектов

Предмет	ФИО учителя	5-й класс	6-й класс	7-й класс	8-й класс	9-й класс
Русский язык	У1	*	
Русский язык	У2		*			
Литература	У1	*				
Литература	У2		*			
Математика	У3		*			
Математика	У4	*				
История	У5	*	*			
География	У6	*	*			
Физика	У7					
Химия	У8					
Биология	У9	*	*			
Иностранный язык	У10	*				
Обществознание	У5		*			
...						

Основные этапы разработки и реализации проекта

Основные этапы разработки и реализации проекта с примерным перечнем работ показаны в таблице 6.

Примерный перечень работ

Содержание работ	Ответственный исполнитель	Планируемый результат
Этап 1. Разработка концепции проекта		
Определение цели проекта	Руководитель проекта, руководитель общеобразовательной организации	Дерево целей проекта. Формулирование целей проекта
Определение способов достижения цели проекта	Руководитель проекта, команда проекта	Разработка предложения по решению проблемы
Этап 2. Диагностика (анализ ситуации)		
Диагностика результатов обучения в 5–9-х классах по предметам (могут быть использованы результаты ВПР, контрольных работ, предусмотренных учебно-тематическим планом)	Заместитель по УВР, методисты, учителя-предметники – участники команды проекта	Диагностический профиль обучающегося, диагностический профиль класса (параллели классов). Выявление образовательных дефицитов обучающихся по предметам
Диагностика результатов формирования функциональной грамотности в 5–9-х классах по различным видам грамотности (могут быть использованы КИМЫ РАО, разработанные в рамках федерального проекта «Мониторинг формирования функциональной грамотности в 5–9-х классах»)	Заместитель по УВР, методисты, учителя-предметники – участники команды проекта	Диагностический профиль обучающегося, диагностический профиль класса (параллели классов). Выявление образовательных дефицитов обучающихся по различным видам функциональной грамотности
Диагностика результатов мониторинга сформированности метапредметных результатов обучения в 5–9-х классах	Заместитель по УВР, методисты, учителя-предметники – участники команды проекта	Диагностический профиль обучающегося, диагностический профиль класса (параллели классов). Выявление образовательных дефицитов обучающихся по метапредметной составляющей результатов обучения
Анализ используемой организационной структуры образовательного процесса	Заместитель по УВР, команда проекта	Действующая организационная структура управления образовательным процессом, ее достоинства и недостатки, возможности для достижения цели проекта
Анализ профессиональных дефицитов педагогов-предметников (предметно-методической компетентности)	Заместитель по УВР, команда проекта	Диагностический профиль учителя-предметника, диагностический профиль предполагаемой команды учителей-предметников, оценка возможностей команды для достижения целей проекта
Комплексный анализ (совместный) результатов всех видов диагностики	Команда проекта	Выявление проблем, возможных рисков и их профилактики

Диагностика кадрового обеспечения проекта (человеческие ресурсы) и определение состава участников проекта	Руководитель общеобразовательной организации, зам. по УВР	Формирование окончательного состава команды проекта (конкретные работники ОО)
Диагностика материально-технического обеспечения проекта (материально-технические ресурсы)	Команда проекта	Перечень необходимых ресурсов для выполнения работ по проекту, распределение ресурсов
Диагностика информационных ресурсов, необходимых для реализации проекта	Команда проекта	Перечень необходимых информационных ресурсов для реализации проекта
Диагностика временных ресурсов	Команда проекта	Определение жизненного цикла проекта (перечень работ по проекту и временных интервалов их выполнения, построение сетевых и календарных графиков выполнения работ, циклограммы проекта)
Оценка предполагаемого эффекта от использования проектного управления качеством подготовки обучающихся	Команда проекта	Определение показателей оценки результатов реализации проекта
Этап 3. Подготовительные работы		
Определение полномочий (прав и границ) участников проекта		Матрица полномочий участников проекта, матрица разделения ответственности за результаты выполнения проекта (распределение ответственности за формирование различных видов грамотности между предметниками, за качество предметной подготовки)
Этап 4. Информационные работы		
Анализ собранной на этапе 2 информации		Результаты анализа
Подготовка рекомендаций по разработке вариантов решения		Обоснование вариантов управленческих решений с учетом необходимых ресурсов и имеющихся возможностей школы
Этап 5. Разработка вариантов решения		
Разработка вариантов решения	Команда проекта	Варианты новых организационных структур управления образовательным процессом
Предварительный анализ вариантов решения	Команда проекта	Сравнение вариантов организационных структур
Оценка вариантов решения с точки зрения использования ресурсов	Команда проекта	Выбор окончательного варианта

Этап 6. Принятие решения		
Принятие решения, плана его реализации в рамках проекта	Руководитель проекта, руководитель общеобразовательной организации, команда проекта	Описание принятого решения, план реализации проекта. (основываясь на данных дефицитарных профилей класса / параллели классов определены приоритеты и последовательность этапов формирования различных видов функциональной грамотности, разработан единый методический режим повышения качества подготовки обучающихся, разработан единый календарный график работы устранения образовательных дефицитов обучающихся, разработан график контрольных мероприятий по реализации проекта
Этап 7. Постановка задач исполнителям проекта		
Постановка общих задач для членов команды проекта	Руководитель проекта	Разработка алгоритмов работы исполнителей
Определение работ для каждого работника – члена команды проекта	Руководитель работ, команда проекта	Подготовка перечня работ для каждого исполнителя (учителя-предметника) в рамках проекта
Этап 8. Реализация решения и контроль исполнения работ		
Проверка выполнения работ в соответствии с перечнем	Руководитель проекта	Корректировка перечня работ (при необходимости)
Корректировка обеспечения внутренними ресурсами	Руководитель проекта, команда проекта	Перераспределение ресурсов (при необходимости)
Контроль выполнения работ исполнителями	Руководитель проекта, команда проекта	Соотнесение промежуточных результатов с планируемыми, планирование корректирующих действий
Совместное обсуждение результатов работы команды	Команда проекта, руководитель общеобразовательной организации	Подведение итогов реализации проекта. Решение о завершении проекта в текущем году и планирование деятельности команды проекта на следующий учебный год

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Методические рекомендации «Проектное управление качеством образования в общеобразовательной организации» адресованы руководителям общеобразовательных организаций и их заместителям и нацелены на решение задачи управления качеством образования с использованием метода проектного управления.

В рекомендациях показаны особенности современного этапа управления качеством образования в общеобразовательной организации на основе обновленных ФГОС и ФООП общего образования. Особое внимание уделено вопросам обеспечения качества.

Кратко представлены основы проектного управления в общеобразовательной организации. Проведено сравнение процессного и проектного подходов к управлению качеством и показана возможность их интеграции для достижения планируемых в обновленных ФГОС результатов обучения.

Приведены обзор и сравнительный анализ организационных структур управления деятельностью педагогического коллектива. Для повышения результативности и эффективности образовательного процесса предлагается использовать проектное управление с организационной структурой «проектный офис», позволяющее осуществлять руководство множеством однотипных подпроектов (мультипроектом), направленных на повышение качества образования в части учебных достижений обучающихся. Показан примерный перечень работ по проекту.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Национальный проект Российской Федерации «Образование». – URL: <https://edu.gov.ru/national-project>. – Текст : электронный.
2. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400807193/>. – Текст : электронный.
3. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401333920/>. – Текст : электронный.
4. Приказ Министерства просвещения РФ от 12 августа 2022 г. № 732 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405172211/>. – Текст : электронный.
5. Федеральные образовательные программы. – URL: <https://static.edsoo.ru/projects/fop/index.html>. – Текст : электронный.
6. Басовский, Л. Е., Протасьев, В. Б. Управление качеством. – М. : ИНФРА-М., 2022. – 231 с. – Текст : непосредственный.
7. Басюк, В. С., Ковалева, Г. С. Инновационный проект Министерства просвещения «Мониторинг формирования функциональной грамотности»: основные направления и первые результаты. – Текст : непосредственный // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2019. – Т. 1, № 4 (61). – С. 13–33.
8. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200089604>. – Текст : электронный.
9. О состоянии системы образования Свердловской области в 2022 году. Доклад. – URL: <https://minobraz.egov66.ru/upload/minobr/files/c2/9a/c29acac7b0fc149082af3c3c603092ec.pdf>. – Текст : электронный.
10. Ковалева, Г. С., Колачев, Н. И. Функциональность проекта «Мониторинг формирования функциональной грамотности обучающихся». – 2023. – Т. 2, № 1 (90). – С. 9–32. – Текст : непосредственный.
11. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь ГОСТ Р ИСО 9000-2011. – URL: <https://msa-sert.com/wp-content/uploads/2022/07/23.-GOST-ISO-9000-2011.pdf>. – Текст : электронный.
12. Третьяков, П. И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии. – М. : ООО «Издательство Скрипторий 2003», 2004. – 568 с. – Текст : непосредственный.
13. Управление проектом. Основы проектного управления. – М. : КНОРУС, 2006 – 768 с. – Текст : непосредственный.

- 14.Шкуров, А. Ю. Система государственно-общественного управления образовательной организацией на основе проектного офиса. – Текст : непосредственный // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2023. – № 3 (114). – С. 285–295.