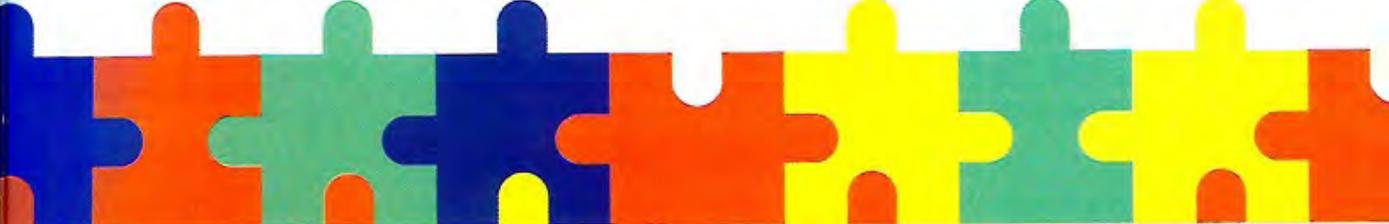


Министерство образования, науки и инновационной политики  
Новосибирской области

Государственное автономное образовательное учреждение  
дополнительного образования Новосибирской области  
«Новосибирский институт повышения квалификации и  
переподготовки работников образования»

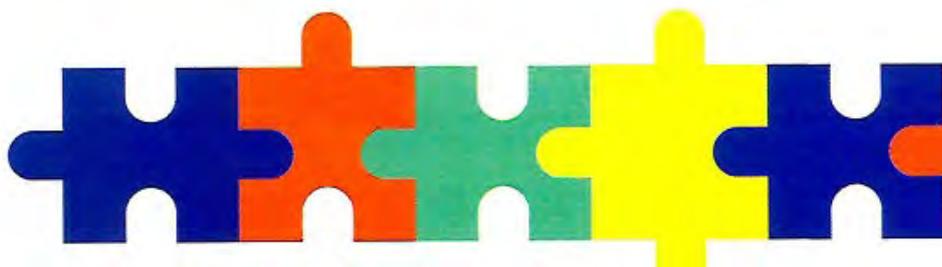
Кафедра управления образовательными учреждениями



**Реализация модели системы  
управления качеством образования  
в общеобразовательных учреждениях  
новосибирской области:  
опыт, проблемы, перспективы**

*Научно-методические материалы  
участников регионального проекта*

Новосибирск  
2016



## Оглавление

<b>I. Развития региональной системы оценки и управления качеством образования через региональный проект «Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях новосибирской области»</b>	<b>6</b>
<i>Поцукова Т.А., Горланова Е.В.</i> Система повышения профессиональной квалификации руководителей образовательных организаций, включённых в региональный проект	6
<i>Семёнова Т.А., Трошина С.А.</i> Региональный проект – средство инновационного социально ориентированного развития и достижения нового, современного качества образования. Пять лет в проекте: результаты и перспективы	12
<i>Зеленина Г.М.</i> Разработка и внедрение системы менеджмента качества в условиях сельской школы	17
<i>Ярышева С.Н.</i> Применение СМК в системе казачьих кадетских классов	23
<i>Малыгина Л.П.</i> Первые шаги по внедрению СМК в дошкольных организациях	29
<i>Черкасова Л.А.</i> Комплексная реализация региональных проектов. Процесс «Инклюзивное образование»	37
<b>II. Инновационное управление образовательной организацией</b>	<b>40</b>
<i>Бондаренко Ю.А.</i> Руководитель-лидер как обязательное условие эффективного функционирования системы менеджмента качества	40
<i>Гумаева Т.М.</i> Политика в области управления качеством – ключевой фактор, определяющий достижения организации	43
<i>Поцукова Т.А., Рекичинская Е.А.</i> Проектное управление руководителя-лидера современной образовательной организации в контексте СМК	48

**Т.А. Поцукова**  
зав.кафедрой управления ОУ НИПКИПРО, к.п.н., доцент  
**Е.А. Рекичинская**  
зам. директора по НМР  
МБОУ гимназия № 3 в Академгородке, к.пед.н.

***Проектное управление руководителя-лидера современной образовательной организации в контексте системы менеджмента качества***

Современная школа должна уметь прогнозировать изменения, которые дают возможность всем участникам образовательного процесса извлекать из инноваций **преимущества** по сравнению с предшествующим этапом развития. Проектное управление для образовательной организации, совершенствующей свою модель системы менеджмента качества (СМК) необходимо для повышения ее конкурентоспособности, более адекватного реагирования на запросы потребителей образовательных услуг, в том числе для активного привлечения квалифицированных педагогических кадров, поскольку в процессе инновационного развития образовательной организации в идеологии СМК, пристальное внимание уделяется профессиональному развитию команды педагогов, благодаря внутренним и внешним изменениям.

Суть теории управления проектами заключается в потребности преобразования процесса управления из спонтанной, не контролируемой деятельности, в деятельность по выстраиванию технологического алгоритма разработки и реализации процесса (в контексте СМК: любого основного, или вспомогательного процесса). Владение технологиями проектного управления «обрекает» проект на успех, позволяет снижать риски, ошибки процесса управления образовательной организацией. В управлении эффективной реализацией проекта кроме планирования и организации деятельности решающее значение имеет управление и грамотное использование человеческого фактора – **лидерства** (умение организовать работу, подбор, мотивация и стимулирование команды и других участников проекта, координация их деятельности, предупреждение конфликтов).

Проектно-ориентированная деятельность приобретает все большую популярность в Российском образовательном сообществе главным образом потому, что приносит высокие результаты. В связи с чем, методология управления проектами стала фактическим стандартом управления в различных организациях. В последние годы приняты международные стандарты управления проектами ANSI. Разработан проект стандартов управления проектами ISO 10006.

На вопрос что такое проектное управление можно дать различные ответы. Иногда проектное управление рассматривается как синоним управления проектами. Но есть и другой подход, более тонкий. Суть этого подхода заключается в рассмотрении проектного управления как особого типа

и характера практики управления, близкого к стратегическому, программно-целевому управлению и предполагающему не простое и не любое управление конкретными проектами, а:

- широкое использование проектов, проектного подхода в деятельности управляемых систем и организаций (с чётким пониманием как возможностей, так и ограничений проектного подхода);
- развитие этих систем и организаций на основе проектной культуры;
- специфическое проектное мышление менеджеров;
- управление с полным учётом специфики проекта, нацеленное на достижение оптимальных результатов при разумном расходовании ограниченных ресурсов и в ограниченные сроки;
- управление, ориентированное на максимальное удовлетворение потребностей и запросов заинтересованных сторон проектов.

Проектное управление, достигшее высокого уровня организации и реализации, переходит в статус «культуры проектного управления», присущая ее автору, руководителю-лидеру образовательной организации, деятельность которого выстраивается в соответствии с формулой: природа проектирования + сущность проектирования + алгоритм проектирования.

Уже не требует доказательств тот факт, что природа проектирования - деятельностна, то есть содержит в себе все компоненты деятельности: мотив, цель, алгоритм движения к цели, выбор средств, собственно действий по достижению цели с необходимыми по ходу дела корректировками движения к цели, получения результата, рефлексивная оценка полученного результата и т.д.

#### **Алгоритм проектирования включает:**

- Осознание несовершенства какого-либо явления, процесса, продукта:  
Желание сделать их заново или создать новые процессы, продукты, которые изменят к лучшему условия жизни (в логике системно-деятельностного подхода это и проблема, и мотив проекта);
- Формирование цели и задач проекта. В логике системно-деятельностного подхода данный компонент отвечает за первичный образ результата и предварительное продумывание этапов его достижения. При постановке цели и задач необходимо назвать критерии качества их осуществления;
- Формулирование темы проекта;
- Формулирование проектной гипотезы, наиболее часто в формат «если..., то...». Проектная гипотеза прописывает те способы и средства, которые необходимы для достижения цели проекта («что получим...»);
- Составление плана реализации проекта по этапам и срокам, с указанием сил и средств, привлекаемых на каждом этапе, а также критериев оптимального выполнения задач каждого этапа;

- Описание (предъявление, презентация) полученного результата проекта с опорой на критерии качества, которые были введены при постановке цели проекта;
- Рефлексия проведённой проектной деятельности как целого, оценка степени удовлетворённости полученным результатом, привлечение и рассмотрение оценок внешних экспертов.

Необходимо обратить внимание на особую специфику проекта в контексте управления качеством образования: развитие современной образовательной организации происходит в определенных условиях и обстоятельствах, создающих определенную обстановку и обстоятельства для конкретной школы. Другими словами проектное управление задается **«контекстом»** образовательной организации (куда входит система внешних по отношению к ней условий, сил, составляющих фрагмент действительности, побуждающих и опосредующих его направленную активность). Это уточнение приводит к пониманию того, что любой проект инновационен **не сам по себе**, его инновационность определяется особенностями развития той системы, в которой он реализуется (проект, не самодостаточное явление и действие). Таким образом, любое действие, пусть даже инновационное, вне контекста внешней и внутренней систем не является проектом. Например, проект изменения форм взаимодействия образовательной организации с родительской общественностью, безусловно, рассматривается в контексте возможных последствий (рисков, выгод, эффектов) в системе деятельности всего образовательного учреждения и его социального окружения.

Если взглянуть на проектное управление, как на процесс, определяющий содержание деятельности, функционирования и развития образовательной организации, то в таком случае важно помнить о руководящих правилах (принципах), учет которых позволяет надеяться на высокую результативность проектного управления:

- 1 Коллегиальный стиль управления, включающий повышение управленческой культуры, профессиональной компетентности педагогов, высокую мотивацию к инновациям всего педагогического коллектива;
2. Стратегия перехода фактической системы развития школы в желаемое состояние, нацеленное на доступность, непрерывность образования; интеграцию учебных дисциплин, урочной и внеурочной деятельности;
3. Разработанность модели проекта и механизмов ее реализации, учитывающие изменения в организационной структуре и содержании образования;
4. Разработанность системы мотивации и стимулирования участников проекта;
5. Рост и самосовершенствование (самоактуализации) всех участников образовательного процесса с целью достижения более высокого уровня развития (интеллектуального, профессионального и т.д.);
6. Реализация стратегического плана развития школы, нацеленного на созидательный характер;
7. Со-управление администрации и команды проекта;

8. Участие всех членов проектных команд в принятии решений и постановке новых целей образовательного проекта;
9. Уникальность любого проекта, ограниченная протяженностью во времени с определенным началом и сроком окончания.

Основным инструментом проектного управления ОУ выступает *Программа развития*, представляющая совокупность инновационных проектов, объединённых общей концепцией развития, направленных как на стабилизацию функционирования учреждения, так и на обновление практики образования.

Алгоритм управления проектом включает следующие шаги:

- Анализ ситуации, проблемы.
- Перевод ситуации в комплекс организационных задач.
- Выработка идей, позволяющих ситуацию изменить.
- Отбор идей, проверка на реализуемость в конкретных условиях.
- Структуризация цели, оптимизация стоимости и времени, качества или других ключевых показателей проекта.
- Разработка плана по воплощению и реализации идеи.
- Создание проектной группы (команды), являющейся ключевым механизмом развития деятельности образовательной организации.
- Организация деятельности специалистов внутри проектной группы (контроль проекта, коррекция, завершение) [2].

Таким образом, запускается универсальный механизм, позволяющий реализовать идею или разрешить проблему с оптимальным использованием ресурсов.

Проект сопровождается определенными рисками, связанными с неопределенностями при решении проблем и реализации инновационных идей. Риски нельзя избежать, но их можно предвидеть. Задача заключается в минимизации рисков, их возможной профилактике.

Специфика данного исследования заключается во **«включении» проектного управления в контекст управления качеством образования (СМК)**. Такой подход предполагает проведение **сравнительного анализ проектного и процессного подходов** с целью более эффективного их использования.

1. Проектный подход, как правило, предполагает уникальную деятельность. Он наиболее подходит для мероприятий, которые происходят впервые или имеют существенные ключевые отличия от других. Процессный подход наиболее применим к анализу операционной деятельности учреждения, рассчитан на неоднократность, повторяемость процессов.

2. Проектный подход имеет определенную временную продолжительность и стоимость. При анализе процессов, как правило, говорят о длительности и стоимости не каждого процесса, а совокупности похожих, образующих единую группу процессов. Кроме того, оценка стоимости проекта и процесса имеет существенные различия. Как правило, для оценки проекта используются интегральные показатели. Для процессного подхода часто бывает

невозможным объединение в единый комплексный ключевой показатель эффективности, тем более что многие из них имеют качественный характер.

3. Следствием названных выше пунктов являются различные инструменты, применяемые в каждом из подходов. Для проектного подхода – это график Ганта, сетевая диаграмма, для процессного подхода – организационные схемы, выполненные по различным методологиям в различных нотациях (таблица № 1, с.5).

Таблица № 1

### СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА И ПРОЕКТА ПО НЕКОТОРЫМ ЭЛЕМЕНТАМ

ЭЛЕМЕНТ	ПРОЦЕСС	ПРОЕКТ
Работы, взаимодействие, ресурсы, роли	Привычные, повторяющиеся	Новые, разовые, разнородные
Окружение	Привычное, стабильное	Новые, меняющиеся
Сроки	Неограниченные	Ограниченные
Приоритеты	Воспроизводство (использование имеющихся активов)	Достижение цели: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовый результат (для текущих проектов)</li> <li>• Создание новых или существенное развитие имеющихся активов (для проектов развития)</li> </ul>
Основные элементы жизненного цикла	Реализация	Планирование, реализация, контроль, завершение
Изменения	Превращение ресурсов (активов) в продукт	Превращение ресурсов (активов) в продукт (для текущих проектов) Создание новых бизнес-направлений (для уникальных проектов развития бизнеса) Развитие существующих бизнес-функций (для типовых проектов) и функций управления (для проектов развития системы управления)

Наряду с различиями, данные подходы имеют много общих черт. Так, одним из элементов проекта является процесс его выполнения. Таким образом, в проектном подходе присутствуют интегрированные, встроенные элементы

процессного подхода. Проектная методология позаимствовала у процессного подхода декомпозицию основной задачи на фазы, с целью упрощения отслеживания сроков и стоимости по каждой фазе, которая является специфическим набором процессов. Также можно отметить тот факт, что целями, как у проектного менеджмента, так и управления процессами является улучшение деятельности организации путем перехода из действительного состояния в желаемое. В управлении процессами - путем совершенствования отдельных процессов и всей операционной деятельности на их основе, а в проектной деятельности - путем реализации проекта как уникального комплекса действий, осуществляемого для решения организационной задачи.

Таким образом, основным различием, и соответственно «границей водораздела» между подходами будет лежать сфера их применения. Проектный подход преимущественно используется при создании нового продукта, технологии, сооружения, а процессный подход используется для анализа эффективности текущей операционной деятельности и поиска возможных резервов для ее улучшения. На практике данные подходы используются в комплексе, в зависимости от потребностей учреждения и от этапа ее жизненного цикла [3].

Таким образом, проектное управление направлено на развитие активной роли системы образовательной организации в ситуации внешних изменений, а также сформулированы условия управления инновационным развитием образовательной организации: создание основы для «роста» инновационных идей; стимулирование творческого поведения субъекта для выработки инновационного способа решения возникшего затруднения; жесткий отбор наиболее эффективного варианта решения возникшей проблемы или задачи из перечня представленных способов.

Проект является одновременно рамкой проектной деятельности и как целенаправленной, так и организованной **творческой активностью человека**. И в этой деятельности **роль руководителя – лидера трудно переоценить, она безусловна**.

Очевидно, что лидерство – ключевой элемент инновационного процесса и поддержки развития культуры качества в организации. Лидерство – это ключ, который открывает путь к успеху в организации.

У. Эдвардс Деминг, а впоследствии М. Мескон также выделяли лидерство как неотъемлемый компонент работы команд и групп. Ниже приведены четырнадцать ключевых черт глобальных лидеров:

1. Мыслит глобальными категориями
2. Предвидит потенциальные возможности
3. Создает общее видение будущего
4. Способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия
5. Ценит в людях различия
6. Развивает командный подход к работе, чувство партнерства

7. Приветствует перемены
8. Демонстрирует знание технологий
9. Поощряет конструктивный вызов
10. Обеспечивает удовлетворение клиентов
11. Достигает успехов в соревновании с конкурентами
12. Демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции
13. Проявляет готовность к коллективному руководству
14. Действует в соответствии с провозглашенными ценностями
15. Современный лидер – руководитель должен обладать системным мышлением. В этом случае, разнородные характеристики структурируются, приобретут целостность и займут своё место [1, 8].

22 августа 2016 г. в рамках XVI съезда работников образования Новосибирской области «Современная образовательная политика НСО: открытость, устойчивость, развитие» было организовано и проведено научными сотрудниками кафедры управления ОУ НИПКиПРО интеллект-кафе по теме «Руководитель – лидер инновационной образовательной организации: современный облик и траектория развития», а 11 ноября 2016 г. научно-практический семинар по теме «Проектное управление в деятельности руководителя-лидера для устойчивого развития системы менеджмента качества», где один из обсуждаемых вопросов был посвящён культуре проектного управления руководителя-лидера (модераторы: Поцукова Т.А., Рекичинская Е.А.).

Руководители образовательных организаций рассмотрели предложенный материал, использовали свой практический опыт и заполнили разработанную модераторами интеллект-кафе таблицу, в которой были выделены ценностные позиции проектного управления, определены его выгоды и риски (таблица № 2, с. 8-9).

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ-ЛИДЕРА ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ТАБЛИЦА № 2**

<b>Ценностные позиции проектного управления</b>	<b>Выгоды проектного управления</b>	<b>Риски проектного управления</b>
«человеческий капитал»: команда проекта, управление проектом – неформальное «мягкое» командное управление	улучшенная рабочая атмосфера;	сопротивление коллектива изменениям
признание личностных устремлений каждого участника команды	более эффективные коммуникации и управления ожиданиями клиента, команды проекта и других заинтересованных сторон	недостаточно навыков проектного управления
признание ценности быть лидером в одном случае, и участником-исполнителем – в другом; признание ценности сотрудничества и взаимодействия	реализация поставленных задач осуществляется быстрее	неудачный предыдущий опыт
доверие между участниками команды	снижение будущих рисков до того, как возникнут реальные проблемы	опасение проектной команды контроля
создание условий для генерирования идей	формирование команды	руководитель опасается потерять контроль
поддержка любой инициативы, активная позиция, ответственность	экономия трудозатрат и денег	проектное управление не даёт гарантированного успеха
четкое распределение обязанностей	достижение лучших результатов	нехватка или отсутствие ресурсов
развитие у педагогов потребности в саморазвитии и совершенствовании профессионализма	более оперативное разрешение проблем	изменение условий, в которых запускался проект
грамотные управленческие решения	более быстрое и экономное выполнение проекта	эмоциональное выгорание участников

лидерство и добросовестность руководителя	большая предсказуемость	изменение форм взаимодействия родительской общности (непонимание)
результативность и эффективность работы	в целом возможность инновационного развития организации	неисполнение проекта по этапам и срокам
коллегиальный стиль управления за счёт умения вести команду к цели (лидерство)	реализация стратегического плана развития школы, нацеленного на созидательный характер	некорректные цели, нечётко сформулированные ожидания
стимулирование упорства в достижении цели в рамках проекта	переход из фактического в желаемое состояние	результат не достигнут в указанные сроки
нацеленность на творчество	рост самосовершенствования всех участников проекта	не все участники готовы к развитию и самосовершенствованию
	разработанность системы стимулирования и мотивации всех участников проекта	
	определение сроков и получение конкретных результатов	
	системный подход, целостное видение проекта, выполнение работ в соответствии с планом и графиком	

Таким образом, обобщенная проектная компетентность инновационного менеджера в образовании – это его способность создавать в образовательном процессе проект(ы) инновационного развития своей организации. Проектные технологии становятся обязательным элементом алгоритма проектирования управления инновационным развитием современной образовательной организации в контексте СМК.

Не остается сомнений, что проектное управление имеет большое будущее, и задача руководителей образовательных организаций, активно апробировать и внедрять данные технологии в образовательную деятельность школы для устойчивого развития инновационных процессов.

### *Список литературы*

1. **Ю.П. Адлер, В.В. Липкина** Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности // Стандарты и качество. – 2000. – № 10. – С.14-22.
2. **Антипина Г.А.** Проектное управление как фактор успешной деятельности ДООУ. – Усинск, 2013.
3. **Борисов С.А. Плеханова А.Ф.** Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью // Российское предпринимательство. – 2013. – № 13 (235). – С.91-96. – URL: <http://bgscience.ru/lib/8180/>
4. **Нив Г.Р.** Пространство доктора Деминга. – Книга 1. – Пер. с англ. //Тольятти: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998 – 332 с.
5. **Прикот О.Г., Виноградов В.Н.** Проектное управление развитием образовательной организации. – М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2015. – 160с. – (Библиотека журнала «Директор школы»).
6. **Смирнова Т.М.** Проектный метод управления образовательным учреждением. – //Журнал «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд». – Новосибирск. Издательство: ООО «Центр развития научного сотрудничества». – № 18. – 2013. – С.42 – 46.
7. **Horner Melissa.** Leadership theory: past, present and future // Team Professional Management, Vol.3, N4, pp.270-287.
8. The evolving role of executive leadership/Andersen Consulting Institute for Strategic Change. – Chicago: Andersen Consulting, 1999. – 78 pp.