

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Факультет менеджмента
Моисеева Елена Борисовна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ
НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ОФИСА**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

080200.68 Менеджмент

студента группы № 12 УО

(образовательная программа «Управление образованием»)

Рецензент
к.э.н, доцент

А.А. Бляхман

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Н.Г. Шубнякова

Нижний Новгород 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ	5
ГЛАВА 2. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС – КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	12
ГЛАВА 3. ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В МБОУ СОШ №24.....	25
ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНОГО ОФИСА КАК СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МБОУ СОШ №24.....	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	48
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	50

ВВЕДЕНИЕ

Реформы в системе образования происходят с завидной регулярностью. Но в основном все они в большей степени касаются содержания образования, а не структуры и формы управления образовательным учреждением.

Федеральный закон об образовании говорит о том, что образовательная организация должна быть открыта и прозрачна, федеральные образовательные стандарты акцентируют внимание на компетенциях учащихся в сфере информационных технологий и проектной деятельности; новый стандарт педагога, который подразумевает определенный уровень владения учителем как современных информационных технологий, так и технологий проектной деятельности. Но ни в одном документе не говорится о конкретных изменениях в системе управления образовательной организацией.

Для большинства образовательных организаций характерна линейно-функциональная организационная структура, в следствии которой управленческая система большинства организаций не мобильна, что затрудняет внедрение современных практик в образовании.

Условием создания «другой» школы является внедрение в школьный менеджмент современных моделей управления. Одной из таких моделей может стать «проектный офис», который требует новой управленческой команды, способной мыслить, принимать на себя ответственность, быть либеральной. Проектный подход в управлении школой - эффективный метод достижения результатов, позволяющий перевести организацию из состояния функционирования в режим развития. Но образовательная организация, переходя на проектно-ориентированное управление, сталкивается с проблемой координации проектной деятельности, которую, на наш взгляд, можно решить с помощью внедрения модели «проектный офис».

Целью данной работы является разработка и внедрение модели управления на основе «проектного офиса» в МБОУ СОШ №24.

Для достижения выше поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- Рассмотреть современные модели управления образовательными организациями;
- рассмотреть современные подходы к организации проектных офисов;
- выявить проблемы управления в МБОУ СОШ №24 при помощи SWOT – анализа и методике жизненных циклов И.Адизеса;
- разработать комплекс мероприятий, направленных на решение выявленных проблем через создание проектного офиса.

Ожидаемым результатом от внедрения проектного офиса в МБОУ СОШ №24 является: создание единой системы по управлению разными направлениями деятельности школы (рассматриваемыми как проекты), включающей описание и регламентацию основных процессов управления ими, структуру проектного офиса, с распределением функций, задач и ролей каждого структурного элемента, методику инициации проекта, систему оценки и контроля, единое информационное пространство, построенное на основе Google Apps.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что разработанная модель проектного офиса для МБОУ СОШ №24 может быть применена не только в отдельно взятой школе, но и в любом подобном учебном заведении.

Объектом исследования магистерской диссертации является муниципальное бюджетное образовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №24.

Предметом исследования является управленческая деятельность в МБОУ СОШ №24.

При написании магистерской диссертации применялись следующие методы: анализ и синтез, сравнительный анализ, классификация, систематизация, анкетирование.

Во введении обоснована актуальность и научная новизна темы, сформулированы цели и задачи, указаны объект и предмет, описаны методики исследования.

ГЛАВА 1. ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Для того, чтобы осознать накопившийся ряд проблем образовательной организации, связанных с управлением организации, необходимо рассмотреть традиционные модели управления, по которым происходит менеджмент школ уже много десятков лет.

В своей книге «Эксклюзивные аспекты управления школой» М.М. Поташник отмечает, что книг по управлению в образовании в СССР не было вообще. В современной России в работах В.С. Лазарева, А.М. Моисеева и др., были интегрированы общие основы управления применительно к образовательным учреждениям.

М.М. Поташник трактует «управление» как целеустремленную деятельность всех субъектов, направленную на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития образовательного учреждения[11, 27-38].

В свою очередь, управление учебно – воспитательным процессом рассматривается как система целенаправленных воздействий директора на педагогический коллектив и учащихся через научно обоснованное планирование, организацию и контроль их деятельности.

Лазаревым В.С. и Поташником М.М. структура управления для образовательного учреждения представлена **вертикально**: директор учреждения, его администрация, учителя и учащиеся. В этой вертикали каждая верхняя ступень является для нижних ступеней субъектом. Множественность субъектов управления отмечается авторами как характерная черта управления в образовательных системах.

А.М. Моисеев выделяет отличительные свойства внутришкольного управления, которые придают ему особую сложность [10, 40-43]:

- «безраздельное господство» человеческого фактора: участники образовательного процесса выступают и как объекты и как субъекты своей деятельности;
- становление детско – взрослой общности;
- не всегда ясные и четкие требования к школе из-за наличия множества «клиентов» и «заказчиков» (учащийся, родители (законные представители), общество, государство);
- сложность замеров полученных результатов и оценки трудового вклада каждого человека.

Традиционно выделяются **функции внутришкольного управления:**

- выполнение государственного *Закона «Об образовании»* и осуществление образовательной политики;
- анализ состояния; целеполагание, планирование, принятие решений;
- организация учебно – воспитательного процесса; регулирование и корригированные учебно – воспитательного процесса;
- контроль, экспертиза, мониторинг, диагностика, анализ и рефлексия результатов;
- информационно- коммуникативное обеспечение, координация взаимодействий по горизонтали и вертикали;
- осуществление кадровой политики;
- развитие инновационной деятельности, обобщение передового опыта;
- использование разнообразных **ресурсов**.

В последнее время вместе с термином «**управление**» в педагогике стал применяться термин «**менеджмент**».

Данный термин рассматривается шире термина «управление», включая как научный аспект, так и процессуальную сторону понятия.

Под педагогическим менеджментом подразумевается деятельностная система, которая включает в себя такие структурно – функциональные компоненты и системообразующие факторы как: *цель деятельности* (планируемый, ожидаемый результат), *субъект деятельности* (директор, его заместители, преподаватели, учащиеся, студенты и т.п.), *объект деятельности* (он же второй субъект) – *исполнитель распоряжений директора* (учащийся, заместитель директора и т.д.), *содержание деятельности* (учебная, управленческая и иная деятельность), *способы деятельности* (методы и стиль взаимодействия преподавателя с учащимися, руководителя с коллективом и учащимся и т.д.).

Рассматривая технологию управления общеобразовательной школой, В.С. Лазарев и М.М. Поташник, утверждают, что любую динамическую систему, в которой есть управление, можно условно разделить на две основные подсистемы: **управляющую** (субъект воздействия) и **управляемую** (объект воздействия).

Управление, по мнению авторов, представляет собой информационный процесс, характеризующийся замкнутым циклом передачи информации и включающий контроль за поведением объекта. От субъекта управления (учителя, преподавателя, руководителя) к объекту (ученикам, школьникам) поступают сигналы управления [12, 657-668] .

Организационная структура управляющей системы образовательного учреждения

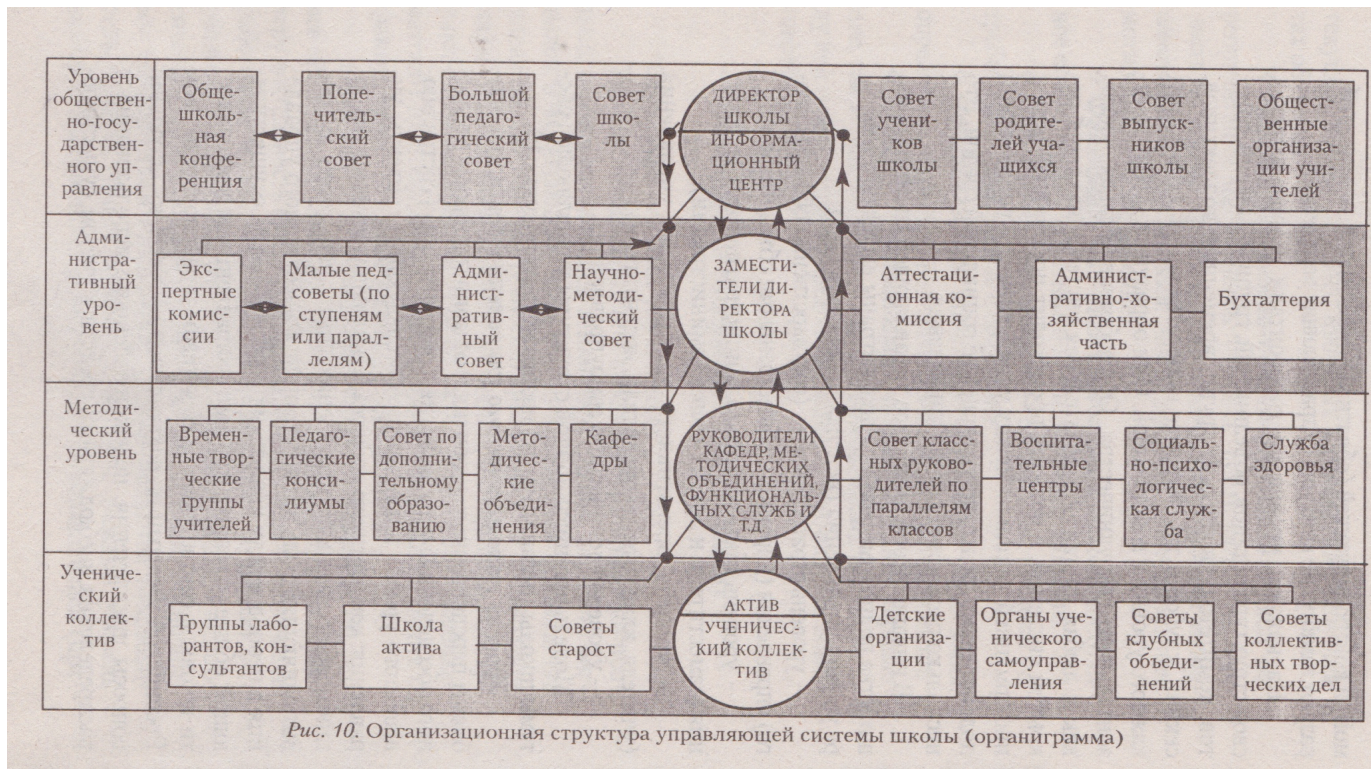


Рисунок 1. Организационная структура управляющей системы школы

Структура системы управления

Как уже было отмечено выше, управление представляет собой информационный процесс, характеризующийся замкнутым циклом передачи сигналов и включающий контроль и анализ поведения объекта.

Особенность педагогической системы состоит в том, что все ее представители осуществляют управленческую по характеру деятельность. Управление образовательного учреждения как социально – педагогическая система образует определенную иерархию, основными ступенями которой являются директор образовательного учреждения, администрация, учителя, учащиеся. Каждая ступень связана с нижерасположенными ступенями

управляющей и контролирующей информации, которые образуют управляющую вертикаль (замкнутые контуры) [8, 11-17].

На каждой ступени по горизонтали размещается своя структура органов, объединений, групп, советов, комитетов, клубов и т.п., которые взаимосвязаны с субъектами каждого уровня и между собой, образуя систему горизонтального сотрудничества. Любая образовательная система (в частности школьная), является открытой системой, в которой происходит постоянный обмен информацией не только между ее подсистемами, но и с окружающей социальной средой. Что расширяет объект управления.

Авторы выделяют, что в инвариантной структуре управляющей системы образовательных учреждений рассматриваются четыре уровня управления по вертикали:

- уровень государственно – общественного (стратегического) управления (директор с общественными объединениями);
- уровень административного (тактического) управления (заместители и другие члены администрации);
- оперативный уровень управления (учителя, классные руководители, воспитатели);
- уровень самоуправления учащихся.

По мнению авторов на уровне стратегического управления решаются вопросы перспективного развития образовательного учреждения и его ресурсного обеспечения. Описываемый уровень состоит из следующих субъектов управления: *совета школы*, являющимся высшим органом общественного управления; *директора*, осуществляющего общее руководство всеми направлениями деятельности школы в соответствии с ее уставом и законодательством РФ; (при наличии) *попечительский совет*, занимающийся вопросами целенаправленного использования, привлечения и распределения внебюджетных средств с учетом существующего спроса на образовательный заказ; *расширенного педагогического совета*, решающего вопросы как правило связанные с образовательным процессом. Алгоритм работы перечисленных

органов определен уставом и локальными актами образовательного учреждения.

На уровне тактического управления обеспечение стабильного функционирования осуществляется под руководством администраторов (*заместителей директора*), подчиняющиеся непосредственно *директору* образовательного учреждения. По мнению В.С. Лазарева и М.М. Паташника, между ними должно существовать строгое распределение объектов управления. Тем не менее, авторы утверждают, что каждый членов администрации должен обладать инновационными умениями, осмысливать и внедрять свой или заимствованный опыт, осваивать научные разработки, организовывать исследовательскую и опытно – экспериментальную работу. Данные утверждения подвергаются критике в книге И. К. Адизеса «Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует» [1, 18-44].

На наш взгляд, основной сложностью при управлении образовательным учреждением в методологии Селевко является жесткая иерархичность и сложность представленной системы. На практике сложно представить, как заместители директора, не участвуя в стратегическом планировании будут принимать грамотные тактические решения, оставаясь субъектами своей деятельности и неся полную ответственность за принятые решения и их исполнение.

Данная система также не учитывает особенности личности менеджеров, осуществляющих руководство школой. Также жесткое деление на директора и администрацию, на наш взгляд, перестает быть актуальным и в современном менеджменте заменяется понятием «управленческая команда», что в полной мере позволяет говорить о субъектности ее членов и о групповой ответственности.

На наш взгляд, представленная структура подразумевает большое количество менеджеров среднего звена, с одной стороны, обеспечивая жесткую иерархичность системы и ее бюрократизацию; с другой, делая управление школой слишком дорогостоящим.

Мы считаем, что при обладании современными компетенциями учитель часто сам может выступать как менеджер не только образовательного проекта, но и организационного, что в свою очередь при использовании современных информационных технологий позволит сделать систему управления более горизонтальной, мобильной и вместе с тем сократить количество административных единиц, что на сегодняшний момент актуально как для школ, так для лицеев и гимназий.

ГЛАВА 2. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС – КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

В нашей работе, проанализировав традиционные модели управления образовательными организациями, мы хотели бы рассмотреть модель проектного офиса, предположив, что она подходит как для управления бизнес организациями, так и школами.

С точки зрения регулярности и повторяемости управляемых процессов выделяют проектное управление (управление развитием в динамике – изменениями в управленческой системе) и процессное управление (управлением регулярным и повторяющимся функционированием системы). С точки зрения И.Адизеса управление возможно только изменениями, что дает нам обоснование концентрировать внимание на проектном управлении [2, 25-28].

При переходе на проектно – ориентированное управление возникает ряд трудностей, связанных с управлением проектов из-за их большого количества. Исчезает прозрачность. Разнородная отчетность не позволяет охватить состояние всех проектов. Информация находится в головах менеджеров проектов [5]. Потребность собрать всю информацию, стандартизировать ее, сохранить и снизить негативные последствия смены или ухода менеджера проекта - вот одна из задач проектного офиса. Для ряда компаний уход менеджера проекта означает закрытие проекта, а зачастую и потерю клиента. Подобная аргументация также актуальна и для школ, в которых в последнее время одной из наиболее острых проблем является «текучесть» кадров.

Отчасти вышеуказанные проблемы призвано решить создание «проектного офиса» как единого центра управления проектами организации, разработки единой методологии ведения деятельности.

Под «проектным офисом» в данной работе мы понимаем структурное подразделение организации, обеспечивающее эффективную реализацию портфеля проектов в рамках системы коммуникационных, информационных

технологий и определенных стандартов осуществления деятельности по управлению проектами [7].

Вот задачи, на решение которых направлен проектный офис:

- разработка и внедрение корпоративной методологии управления проектами;
- управление отдельными проектами, программами и портфелями проектов;
- инициация новых проектов;
- комплексное календарное и финансовое планирование;
- анализ эффективности различных направлений деятельности;
- технологическая поддержка управления проектами техническими и программными средствами;
- административное управление персоналом, задействованным в проектах;
- ведение архива проектов.

С введением проектного офиса становится возможным не только анализ каждого проекта в отдельности, но и общей картины состояния всех проектов организации, что влечет за собой оптимизацию принятия решений. Так же с организацией проектного офиса, применением методов управления проектами, системой своевременного сбора и анализа информации о ходе исполнения проектов организации становится возможным принимать просчитанные и своевременные решения, больше сил уделяя вопросам трагического развития.

Существует ряд классификаций проектных офисов в зависимости от уровня зрелости проектного менеджмента [7]:

1. **«Хранилище информации»** - накапливает опыт и формирует базу знаний по проектам; служит для сбора информации о проведенных проектах, в основном являясь подобием архива проектов.
2. **«Скорая помощь»** служит сервисным центром ответов на вопросы,

возникающих у менеджеров проектов и других участников проектной деятельности организации.

3. «**Наставник**» предназначен для распространения предыдущего опыта реализации проектов организации на другие проекты.
4. «**Управляющий**» проектный опыт является более прогрессивным, поскольку позволяет осуществлять все базовые функции управления проектами:
 - определение содержания проектов;
 - планирование и распределение ресурсов;
 - контроль за исполнением проектов и исполнением бюджетов проектов;
 - оценка допущений и рисков.
5. Задачами «**интегрированного**» проектного офиса:
 - применение единой методологии и единых принципов объединения проектов в программы;
 - координация управления на уровне программ проектов;
 - обучение и повышение квалификации персонала.

Также проектный офис в зависимости от привязанности к конкретным географическим координатам может быть:

- **реальным** – с определенным набором рабочих мест, привязанных к конкретным географическим координатам; помещение, где размещается персонал, хранится основная документация, компьютерное оборудование, оргтехника и т.д.;
- **виртуальным** – не привязанным к определенному месту, а представляющим собой программно – телекоммуникационную среду, обеспечивающую возможность работы по единым стандартам.

Основными функциями проектного офиса являются:

- корпоративная методология управления проектами;
- оценка ресурсов;

- проектирование проекта;
- управление проектом;
- обзор проекта и анализ.

Типичными секторами проектного офиса являются:

- аналитический центр;
- архив;
- методологический центр.

В аналитическом центре как правило работают с компьютерными моделями всех проектов организации, что позволяет объединять их в единую модель, необходимую для мультипроектного управления.

Создание архива проектов, анализ накопленного опыта, подготовка рекомендаций для будущего проекта является существенной частью управления проектами. Вся информация по архиву должна быть сосредоточена в одном месте и быть готова к использованию командами других проектов.

Одной из основных задач методологического центра является обучение и повышение квалификации сотрудников. Здесь готовят методические материалы, рекомендации и стандарты по управлению проектами, проводят обучение участников команд.

Модель проектного офиса идеально подходит для организации мультипроектного управления, при котором необходима консолидация всех ведущихся проектов и используемых ресурсов.

При анализе подходов к организации проектного офиса выделяется ряд ключевых моментов для создания концепции проектного офиса:

- потребители услуг проектного офиса;
- цели и задачи проектного офиса;
- уровень зрелости проектного менеджмента в организации;

- тип проектного офиса, необходимый на данном этапе развития организации;
- способы взаимодействия между руководителями разных подразделений организации;
- «проблемное поле» организации.

Для того, чтобы проектный офис работал на достижение не столько краткосрочных, сколько на долгосрочных стратегических целей, используется четырехступенчатый подход [4]:

1 ступень – закладка фундамента;

2 ступень – запуск краткосрочных мероприятий;

3 ступень – развертывание долгосрочных решений;

4 ступень – поддержка и совершенствование.

На первой ступени устанавливаются границы проектного офиса и определяются актуальные задачи и долгосрочные цели.

1. Традиционно все начинается с оценки своих текущих возможностей и целей. Определение степени зрелости компании помогает в планировании будущих задач и действий.
2. Проводится ряд мероприятий для выявления текущих задач, возможностей и вопросов.
3. На основе полученных данных создается обзорный документ, охватывающий текущее состояние и видение будущего; план усовершенствований с рекомендуемыми краткосрочными мероприятиями и долгосрочными целями.
4. Затем определяются функции и штатная структура проектного офиса; определяются категории участников проектов; подготавливается стратегия взаимодействия.

Ступень считается завершенной после набора штата в проектный офис и начала финансирования.

На второй ступени начинается работа по организации выполнения краткосрочных мероприятий и запускается поддержка проектов. Наряду с краткосрочными инициативами должно также осуществляться курирование проектов, которое включает помощь проектам, находящимся на начальной стадии или нуждающимся в поддержке.

Ступень заканчивается, когда все краткосрочные инициативы и мероприятия запущены, и команда может полностью посвятить себя достижению долгосрочных целей, начатых на первой ступени.

Основной целью **третьей ступени** является улучшение и ускорение процессов, обучение персонала и организация стабильной поддержки проектов. Задачи определяются как:

- настройка методологии/ процессов и продолжающееся развитие;
- разработка программ обучения;
- внедрение инструментария управления проектами;
- управление ресурсами;
- управление портфелями проектов;
- организационные изменения и планирование развития.

На четвертой ступени проектный офис функционирует и поддерживает организацию, выполняя повседневные задачи, совершенствуя управление проектами и увеличивая степень участия проектного офиса в достижении стратегических целей организации.

Создавая систему управления проектами, необходимо выполнение следующих действий:

- сформулировать цели и задачи;

- выбрать соответствующий вид проектного офиса;
- разработать организационную структуру проектного офиса;
- организовать работу проектного комитета.

Под проектным комитетом подразумевается совещательный орган, существующий в организации для принятия решений о проектах (Клименко О. Проектный офис – центр управления проектами в компании). В его состав как правило входят представители высшего руководства, функциональные руководители, менеджеры проектов. Именно проектный комитет решает, какие проекты будут реализованы в организации, утверждает планы и графики проектов, распределяет бюджет, принимает отчеты и осуществляет контроль за достижением целей проектов и соотнесению их стратегическим планам организации.

Таким образом мы делаем вывод, что первоочередная задача проектного офиса как инструмента повышения эффективности работы организации в целом – это достижение стратегических целей и задач. Решение текущих вопросов – второстепенная функция проектного офиса.

Методология управления проектами представляет собой набор процедур, которые в свою очередь определяются внутренними нормативными документами, а также совокупностью инструментов всех проектов организации по единым правилам и стандартам [13].

В первую очередь внутренние стандарты по управлению проектами необходимы для одинакового понимания всеми членами проектной деятельности основных принципов и идей системы управления проектами. основополагающим документом, описывающим процессы управления а организации является стандарт. Именно он определяет схему взаимодействия руководителя проекта с другими участниками.

Целями и задачами внутренних стандартов являются [15]:

- определение задач, их порядка назначения, прав, обязанностей и ответственности руководителя и других участников проекта;
- определение алгоритма и методов расчета основных показателей проекта;
- определение перечня документов каждого проекта;
- определение форм и методов планирования и контроля, структуры отчетности по проекту;
- определение методов и способов мотивации команды проекта.

Проектный офис – это комплексная инфраструктура, обеспечивающая эффективную реализацию портфеля проектов в рамках системы информационных технологий и стандартов организации проектной деятельности.

Для разработки единой системы управления и реализации проектов необходимо решить следующие задачи:

- разработать регламентацию всех процессов внутри проектного офиса;
- разработать стандарты ведения проектов;
- разработать систему контроля и оценки всей проектной деятельности;
- создать единую информационную среду.

Согласно подходу Кендалла И. и Роллинса К., для решения вышеперечисленных задач, необходимо создание четырех базовых систем проектного офиса(см.табл.1) [6] .

Таблица 1

Четыре базовых системы проектного офиса

Базовые системы проектного офиса	Задачи системы
Система управления знаниями	1. создание и поддержание базы данных действующих и завершенных проектов;

	2. разработка системы обмена опытом и наставничества
Система управления ресурсами	<p>Трудовые ресурсы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. определение уровня компетенций сотрудников проектного офиса; 2. организация обучающих мероприятий. <p>Финансовые ресурсы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. определение необходимого финансирования; 2. поиск источников финансирования; 3. контроль за исполнением бюджетов. <p>Временные ресурсы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. разработка системы, минимизирующей временные затраты; 2. контроль за исполнением графиков выполнения работ по проектам. <p>Информационные ресурсы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. создание централизованной системы работы с информацией; 2. создание условий для обмена информацией внутри и вне проекта.
Система управления процессами	<ol style="list-style-type: none"> 1. формирование стандартов работы системы управления проектами; 2. разработка методологии управления инновационными

	<p>проектами;</p> <p>3. формирование банка актуальных методик для управления инновационными проектами.</p>
Система управления коммуникациями	<p>1. разработка и поддержание системы внутренней и внешней коммуникации;</p> <p>2. создание системы поиска проектов и партнеров для проектной деятельности из внешней среды.</p>

1. Система управления знаниями.

Во-первых, под управлением знаниями мы будем понимать создание организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению тактических и стратегических задач проекта.

Во-вторых, знания трактуются как совокупность информационных ресурсов и профессиональных навыков, умений, способностей, опыта, деловых контактов.

Для постановки управления знаниями рассматривают три этапа:

- поиск, извлечение и генерация знаний;
- формализация знаний и их хранение;
- предоставление знаний пользователям.

Система управления знаниями – это комплекс организационно – технических мероприятий, позволяющий сохранять, систематизировать, осуществлять поиск знаний для использования любым субъектом проектного офиса.

Необходимость разработки данной системы обусловлена следующими факторами:

- неэффективная трата временного ресурса на поиск необходимой информации;
- отсутствие трансляции опыта наставников на всех членов проектного опыта;
- затрудненный доступ к ценной информации по проекту;
- повторение ошибок из-за недостаточной информированности о предыдущем опыте.

Система управления знаниями в образовательной организации включает в себя несколько подсистем:

- генерации и выявления знаний;
- хранения знаний;
- распространения знаний.

Основной целью создания и внедрения системы управления знаниями проектов является формирование организационной, технологической и коммуникационной среды, которая способствовала бы активизации обмена идеями, знаниями и опытом.

2. Система управления ресурсами.

Под распределением ресурса принято понимать определение периодов и времени (процента) доступности ресурса и его выделение в данные периоды для выполнения задач, на которые предназначен данный вид ресурса [9].

Под системой управления ресурсами понимается совокупность процессов, позволяющая распределить имеющиеся ресурсы между проектами наиболее эффективным образом. Данная система призвана осуществлять оценку, контроль и оптимизацию всех видов используемых ресурсов.

При управлении ресурсами необходимо учитывать:

- реализацию проектов в соответствии с планом;
- возможность оценки доступности ресурсов на момент инициации проекта;
- постоянно изменяющуюся как внутреннюю так и внешнюю среду;
- различие требований по критичности целей проектов по срокам, бюджету, качеству.

Все эти факторы необходимо учитывать при выделении ресурсов.

3. Система управления коммуникациями

Под системой управления коммуникациями мы подразумеваем совокупность процессов, обеспечивающих сбор, накопление, распространение хранение и последующее использование информации проекта. Данная система позволяет создать единое коммуникативное и информационное пространство для взаимодействия всех участников проектного офиса.

Сотрудникам проектного офиса данная система позволяет оперативно коммуницировать между собой, что в свою очередь упрощает выявление и решение проблем на самых ранних стадиях и минимизирует их негативное воздействие на связанные работы проекта (Особенности внедрения системы управления проектами в масштабах предприятия).

Коммуникации подразделяют на внутренние (внутри одного проекта или проектного офиса) и внешние (с партнерами проектов, заказчиками и т.д.).

4. Система управления процессами

Система управления процессами – это совокупность процессов, обеспечивающих разработку методов обеспечения ключевых процессов управления проектами, разработку стандартов и взаимодействие проектных команд.

Процесс инициации проекта включает в себя:

- признание существования проекта;
- назначение руководителя проекта;
- анализ соответствия проекта стратегическим целям;
- анализ осуществимости проекта;
- оценка деловой и финансовой привлекательности проекта;
- определение целей и результатов проекта.

Процесс планирования включает в себя:

- подготовка документов (техническое задание, описание объема работ, содержание проекта);
- описание целей через измеряемые и проверяемые показатели;
- описание критериев достижения целей;
- подготовка плана по управлению и изменению содержания;
- создание иерархической структуры работ проекта;
- документирование содержания проекта.

Процесс коммуникации включает в себя:

- планирование коммуникаций;
- распространение информации;
- отчетность по исполнению;
- административное завершение.

И следующие процедуры:

- способы и методы распространения информации (электронная почта, центр помощи и поддержки, электронный архив документов и информационных материалов);
- регламентация доступа к хранимым информационным архивам.

ГЛАВА 3. ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В МБОУ СОШ №24

Рассмотрим деятельность МБОУ СОШ №24, оценим стадию жизненного цикла развития организации, степень развития проектной деятельности в школе, внешние и внутренние ресурсы школы на текущий момент.

Применяя к школе методику Адизеса «жизненный цикл компании», можно говорить о том, что школа №24 с 2006 по 2013 год находилась на этапе «Давай- давай» [3, 77-103] Для данного этапа жизненного цикла характерно следующее:

1 А. Организация пытается двигаться одновременно во многих различных направлениях. Компании «Давай-Давай» подобны детям, только что научившимся ползать. Они пытаются быть везде. Они не видят проблем – только возможности. В компаниях «Давай-Давай» всё представляется возможностью. Патологические компании «Давай-Давай» – мини-конгломераты. Они увязли во многих связанных и не связанных между собой бизнесах. К несчастью, подобная диверсификация означает лишь то, что компания растеклась слишком тонким слоем. Для «Давай-Давай» каждая возможность представляется приоритетной.

Разговор о том, чего не делать, преждевременный; для типичного пути «Давай-Давай» подобный разговор почти святотатство.

2 А. Недостаточная последовательность и фокус. На этапе развития «Давай-Давай» компания может иметь широкий спектр разнообразных систем стимулирования, и сотрудников с самыми различными способностями. Кто что делает, и за какое вознаграждение, определено случайным набором решений. Компания работает в условиях недостатка систем и учрежденных процедур.

3 А. Организация организована вокруг людей. В «Давай-Давай» люди разделяют ответственность, и поручения пересекаются. Организации «Давай-Давай» организованы вокруг людей, не вокруг заданий. Рост происходит не по

плану. Происходит реагирование на возможности, а не на план, организацию, или позиционирование с целью разработки будущих возможностей. Нет контроля окружающей среды. Среда их контролирует. Они подвижны возможностями, но не приверженностью использовать возможности.

Применительно к школе №24 данная характеристика этапа выглядит так:

1 Б. Так как школа «лакмусовая бумажка» общества – возможных направлений огромное количество.

- ✓ Необходимо было выработать единый методический язык и вектор развития профессиональных компетенций учителя. Помимо систематических занятий на кафедре педагогики и андрагогики НИРО Игнатьевой Г.А. непосредственно в коллектив были приглашены представители самых разных научных школ. Это Ю.С. Мануйлов (представитель средового подхода), А.В. Львовский (проректор Открытого института развивающего обучения), Э.С. Аكوпова (представитель школы мысли – деятельностной педагогики Грамыко). Был проведен ряд тренингов по личностному росту, по эмоциональной компетентности, по работе в проектах и т.д.
- ✓ На 2006 год школа с трудом набирала два первых класса. Это было обусловлено и «возрастом» микрорайона и низкой популярностью школы. Необходимо было «выигрывать внешнюю политику». В 2008 году школа стала победителем в первом конкурсе на грант главы администрации Нижнего Новгорода с проектом «Робототехника». В 2009 году – с проектом «Гендерное воспитание. Детство без насилия». Также в 2009 школа становится победителем национального приоритетного проекта «Образование».
- ✓ Были налажены связи фактически со всеми общественными национальными организациями города, профилактическими организациями, с ведущими вузами города, с музеями, театрами и организациями, занимающимися краеведческой деятельностью, ФССП.
- ✓ Был открыт ряд экспериментальных площадок на уровне города: «Создание педагогической системы использования здоровьесберегающих программ и педагогических технологий в ОУ», «Организационно – управляющий аспект

введения гендерного воспитания», «Реализация компетентностного подхода и достижение качества образования в сетевом взаимодействии школ Университетского округа», «Формирование гражданской идентичности учащихся на основе краеведческого материала методического комплекта «Наш Нижний Новгород» издательства Кварц».

- ✓ Структура управления школой тоже несколько изменилась. Школьные предметы были разбиты на кафедры (Рисунок1):



Рисунок 1. Предметные кафедры МБОУ СОШ №24

Управляющим органом школы стала «Кафедра управления» (рисунок 2), в которую вошли директор школы, заместители директора, заведующие кафедрами и заведующий ИТ – службой.



Рисунок 2. Кафедра управления МБОУ СОШ №24

Высшим органом управления является Совет школы. В него входят представители педагогического коллектива: члены кафедры управления, классные руководители классов и представители родительской общественности: по два представителя от класса (Рисунок 3).



Рисунок 3. Совет школы МБОУ СОШ №24

- 2 Б. Действительно четкой системы осуществления какой-либо деятельности, контроля, вознаграждений, четко очерченных зон ответственности либо не было, либо были на бумаге. В основном – это личная договоренность.

3 Б. Работа школы действительно была организована вокруг людей, т.е. «рождались» из возможности конкретных коллег или наличия внешних партнеров, а не из реальной потребности клиентов. Отчасти еще и потому, что было трудно отличить «ритуальные вопли» как говорит М. Плотников от реальных потребностей, а степень отрицания и неприятия всего нового у населения на столько велика, что может загубить любую, даже очень перспективную идею на корню. Так что идее лучше иногда дать окрепнуть и лишь потом предъявлять на «суд общественности».

Оценим внешние и внутренние ресурсы школы, используя SWOT – анализ деятельности школы. Результаты анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1

SWOT- анализ деятельности МБОУ СОШ №24

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
внутренняя среда	<p>1.</p> <p>✓ Методические семинары способствовали выработке единого «профессионального» языка и знакомству и часто применению описанных методик.</p> <p>✓ К введению «философии» ФГОС коллектив уже прошел стадию отрицания.</p> <p>2.</p> <p>За счет выигранных грантов повысился и имидж школы и ее финансовые возможности.</p> <p>3.</p>	<p>1.</p> <p>✓ Финансовые затраты на привлечение специалистов.</p> <p>✓ Хаотичность выбора приглашенных.</p> <p>✓ Часто противоречие научных школ приводит к «запутыванию» учителя.</p> <p>✓ Нежелание учителей меняться привело к текучке кадров</p> <p>2.</p> <p>На разработку и реализацию проектов, которые выиграла гранты, требовалось больших кадровых и временных затрат.</p>

	<p>Хаотичность и часто отсутствие рационализма в подборе связей дало возможность найти незаполненные ниши и креативные идеи.</p> <p>4. Экспериментальные площадки также работали на имидж школы и предавали статус определенным направлениям деятельности работы школы.</p> <p>5.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Создание предметных кафедр способствует освоению межпредметных и метапредметных компетенций учителей. ✓ Разработка единых методических рекомендаций внутри коллектива. ✓ Индивидуальное сопровождение молодых специалистов. ✓ Включение в Совет учреждения всех участников образовательного процесса. <p>6. То, что деятельность была организована вокруг людей, т.е.</p>	<p>3. Поиск новых социальных партнеров – колоссальная временная затрата.</p> <p>4.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Много бумажной работы; ✓ Много пересечений по содержанию. <p>5.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Затруднение при решение предметных вопросов, так как на кафедры входят преподаватели разных предметов и заведующие кафедрами являются специалистами только своих предметов. ✓ Непроработанные алгоритмы работы с родителями сделали их участие в Совете Учреждения формальным. <p>6. Организация деятельности вокруг потенциала учителя сделала в определенной степени зависимой деятельность школы, т.к. работа была «штучной» и несистемной, и если учитель</p>
--	--	--

	акцент был не на решение проблем школы, а на использование потенциала коллектива, учителя могли самореализоваться в своей деятельности.	увольнялся, «уходило» и направление деятельности.
внешняя среда	1. Введение новых требований во ФГОС стало внешним мотиватором изменений для коллектива.	1. В написании самих ФГОС есть разночтения, что опять приводит к путанице (например, УУД – компетенции- компетентности – метопредмет).

Данный SWOT- анализ выявляет ряд проблем, над которыми необходимо работать. В основном эти проблемы соответствуют этапу перехода от фазы «Go-Go» к фазе «Юности», т.е. от предпринимательства к профессионализму.

Во время стадии «Юность» компания должна стать более профессиональной – менее интуитивной в процессе выработки решений – управлять возможностями, а не быть движимой возможностями. Лидер должен создать системы, разработать компенсационные пакеты, уточнить роли и обязанности, внедрить набор правил и процедур. Он будет говорить: «Нет! Нет! Нет!» в компании, привыкшей слышать лишь: «Давай! Давай! Давай!» от своего основателя.

Тут упор должен сместиться в сторону систем, процедур, и администрирования.

Если, компания создает эффективную административную систему и институционализирует руководство, то получает возможность перейти в следующую стадию цикла – Расцвет.

Руководствуясь данной логикой, внедрение проектного офиса как раз и будет тем инструментом, сделает управление более демократичным,

прозрачным, систематизированным, с определенными процедурами и администрированием.

А перевод всех направлений деятельности школы в проекты, позволит перейти к более четкому целеполаганию.

При этом коллектив школы имеет достаточный опыт участия в проектной деятельности. Как правило это либо социальные проекты, выполняемые во внеурочное время, либо учебные, использующие временной ресурс урока.

ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНОГО ОФИСА КАК СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МБОУ СОШ №24

В рамках МБОУ СОШ №24 проектный офис будет выполнять управление портфелем проектов (Рисунок 4).

Управление портфелем проектов включает в себя:

- распределение направлений деятельности образовательной организации по модели эффективной структуры управления по Адизесу:



Рисунок 4. Портфель проектов

- разработка методики организации и планирования проектной деятельности по направлениям, указанным на вышеуказанной схеме (маркетинг; продажи; разработка новых продуктов; производство; развитие персонала; управление персоналом; финансы; бухгалтерия);
- организация процессов постановки целей; планирования; исполнения; контроля; анализа; формирование управленческого воздействия; корректировки как каждого проекта в отдельности так и всего портфеля проектов;
- внедрение единых процессов для унификации проектной деятельности, которые включают в себя: использование единых средств календарно-ресурсного планирования; определение и реализацию процессов ведения, согласования, утверждения проектной документации.

Основными потребителями услуг проектного офиса являются учителя школы и ее управленческая команда. В основном он служит для

организационной работы внутри коллектива. Основной целью проектного офиса является создание условий для мобильной и прозрачной работы школы, экономя время на выполнении рутинных вопросов, позволяет решать их максимально мобильно, оставляя время для решения стратегических задач.

Проектный офис школы №24 можно считать «управляющим» типом, так как он позволяет осуществить базовые функции управления проектами: определяет содержание проектов; осуществляет планирование и распределение ресурсов; осуществляет контроль за исполнением проектов. Проектный офис школы носит черты как реального так и виртуального проектного офиса. Сотрудники имеют свои рабочие места, но вместе с тем основные вопросы коммуникации и хранения информации осуществляется в облачной системе Google Apps. Члены проектного совета, т.е. кафедра управления взаимодействует как правило так же в режиме реального времени, обсуждая на совещании динамику того или иного проекта, вопросы управления всего проектного офиса. На данном этапе такие формы работы, как мозговой штурм лучше проходят в реальном времени, но со временем мы планируем и этот вид деятельности перенести в виртуальный режим.

На сайте проектного офиса представлен портфель проектов (Приложение 1. Скриншот портфеля проектов), который включает в себя программы; программы, в свою очередь, включают проекты, представленные на сайте папками, содержащими паспорта проектов, дополнительные материалы для реализации проекта (по необходимости) и отчет с анализом по окончании проекта. Ежегодно в конце учебного года проводится полный анализ всего портфеля проектов, он корректируется и переносится на следующий год, а старый портфель переносится в архив проектного офиса. Новый портфель проектов в основном включает паспорта проектов прошлых лет, за исключением тех, которые на педагогическом совете решили больше не проводить или вновь иницилируемых проектов. Основные даты событий проектов заносятся в общий календарь (Приложение 2. Скриншот календаря).

Право просмотра есть у всех членов коллектива, право редактирования только у совета проектного офиса. Со следующего года в каждой папке проекта появится нормативная база, но согласно которой действует тот или ной проект.

Описание систем проектного офиса лучше начать с ***Системы управления знаниями***:

1. **Портфель проектов** представляет собой некую совокупность проектов и/или программ, разделенных на основные блоки модели эффективной структуры управления И. Адизиса: производство (вкл. программа аттестация), персонал (кадры), маркетинг (клиенты), финансы и учет; разработка новых продуктов (блоки: коммуникация и проектирование).

Блок производство включает в себя такие программы, а они в свою очередь проекты, как:

Программа «Галактика детства»:

- проект «Весенние праздники»;
- проект «Здоровый образ жизни»;
- проект «День Победы»;
- проект «За чистую школу»;
- проект «Новый год»;
- проект «Самоуправление»;
- проект «День знаний»;
- проект «Декада Толерантности»;
- проект «Творчество».

Программа «Классное руководство»:

- проект «Портфолио класса»;
- проект «Лучший ученик»;

- проект «Гендерное воспитание»;
- проект «Театры и экскурсии»;
- проект «Последний звонок и выпускной».

Программа «Социально – психологическая служба»:

- проект «Психологическая работа с родителями»;
- проект «Диагностика»;
- проект «Индивидуальная работа с детьми»;
- проект «Психологическая работа с педагогами»;
- проект «Социальная адаптация».

Программа «Библиотека»:

- проект «Книга на параллель»;
- проект «Литературная гостиная»;
- проект «Подари школе книгу»;
- проект «Выставки и презентации»;
- проект «Библиотечные уроки»;
- проект «Буккросинг».

Программа «Летняя занятость»:

- проект «Трудовые бригады»;
- проект «Летний лагерь».

Программа «Одаренные дети»:

- проект «НОУ»;
- проект «олимпиады».

Программа «Внеурочная деятельность»:

- проект «Внеурочная деятельность в начальной школе»;
- проект «Кружки»;

- проект «Платные дополнительные услуги».

Программа «Аттестация»:

- проект «ГИА»;
- проект «Промежуточная аттестация»;
- проект «Текущая аттестация».

Блок «Маркетинг»:

Программа «Сохранность контингента»:

- проект «Кураторство параллелей»;
- проект «Сотрудничество с детскими садами»;
- проект «Субботняя академия».

Программа «Сотрудничество с родителями»:

- проект «Родительские собрания»;
- проект «Совет родителей».

Проект «Сотрудничество с НИУ ВШЭ – Нижний Новгород».

Блок «персонал»:

Программа «Кадры»:

- проект «Методическая работа кафедр»;
- проект «Портфолио педагога»;
- проект «Профессиональные конференции».

Блок «финансы и учет»:

Программа «Бухгалтерия»

Программа «АХЧ»

Блок «Разработка новых продуктов» включает те проекты, которые находятся на стадии создания:

Программа «Безбумажная школа»;

Проект «Создание сетевого взаимодействия детские сады – школа - ВУЗ»;

Проект «РИП»;

Проект «управление IT».

2. Каждый проект как уже отмечалось представлен на сайте паспортом проекта (Приложение 3. Инструкция по созданию паспорта для новых проектов и для реорганизации уже существующих направлений деятельности МБОУ СОШ №24 через проектную форму работы и Приложение 4. Пример паспорта проекта «День победы»); дополнительными материалами, необходимыми для работы с ним (например, шаблонами социального паспорта класса, протоколом родительского собрания, методическими разработками классных часов и других мероприятий и т.д.); по итогам реализации проекта – отчетом и анализом, проводимыми всеми участниками проекта. База проектов размещается на сайте проектного офиса, при этом есть администратор сайта (заместитель директора), который имеет доступ к внесению любых изменений в любой проект портфеля проектов, кураторы проектов имеют право администрирования только своего проекта. Право просмотра и использования материала есть у всех членов педагогического коллектива, право только просмотра есть у любого желающего. (Приложение 5. Форма отчета проекта).

3. Ежегодно проводится ряд **обучающих семинаров** по работе с программами Google Apps, сайт office.24nn.me, Дневник.ру для коллектива школы. Данные мероприятия повышают общий профессиональный уровень учителей, который проявляется не только во взаимосвязи с администрацией, но и непосредственно в обучающей деятельности педагога.

Системы управления коммуникациями.

Внутренняя коммуникация осуществляется через:

1. Корпоративную *электронную почту Google*, позволяющую легко обмениваться информацией как с каждым членом коллектива в отдельности, так и одновременно с группами, что сильно экономит временной ресурс.
2. *Систему Google Apps*, благодаря которой возможна одновременная работа над совместным документом (Приложение 6. Скриншот работы над совместным документом); проведение дистанционных педагогических советов и т.д.

К внешней коммуникации относятся:

1. *Сайт office.24nn.me* был создан под проектный офис. На нем размещается:

- портфель проектов;
- общий календарь основных событий по всем проектам на учебный год;
- архив проектов предыдущего года.

Доступ к просмотру есть у всех участников образовательного процесса и сторонних наблюдателей. Ссылка на него размещена на официальном сайте школы: школа-диалога.рф. Доступ к редактированию есть только у совета проектного офиса.

2. Создан *единый календарь* на учебный год, отображающий «реперные точки» каждого проекта.

Реализация большинства проектов осуществляется при тесном сотрудничестве с различными партнерами. В таблице ниже представлены примеры некоторых из них.

Название проекта	Партнер	Направление взаимодействия	Ссылка на сайт партнера

«Smart - классы»	НИУ ВШЭ МБОУ СШ №62	Совместное обучение учащихся	http://nnov.hse.ru/ http://школа62.рф
Декада толерантности	Нижегородская общественная организация "Таджикский культурный центр "Дусти - Дружба" Нижегородская областная общественная организация "Общество еврейской культуры Цви Гирш" Местная национально-культурная автономия азербайджанцев г. Н.Новгорода Нижегородская общественная организация	Обмен культурным наследием	

	<p>"Нижегородская армянская община"</p> <p>Нижегородская региональная общественная организация</p> <p>"Общество украинской культуры</p> <p>"Джерело" ("Источник")</p> <p>Детский театр «Пиано»</p>		
Читальные ниши	<p>Детская областная библиотека им. А.М. Горького</p> <p>Детская районная библиотека им. Зуева</p>	<p>Совместные мероприятия с детьми, и методическая помощь учителям</p>	<p>http://detlib.nnov.ru/</p> <p>http://www.gorbibl.nnov.ru/brsov</p>
Методическая работа кафедр	<p>Издательство «Кварц»</p> <p>Детское диспансерное отделение №3</p>	<p>Совместное проведение городских научно – практических конференций</p> <p>«Формирование гражданской идентичности у</p>	<p>http://ikvarz.ru/</p> <p>http://nond-nn.ru/detskoe-dispansernoe-otdelenie-3/</p>

		юных нижегородцев через использование историко-культурного потенциала родного города» и «1 декабря – день борьбы со СПИДом»	
--	--	---	--

Система управления ресурсами. Как уже было отмечено выше под данной системой рассматриваются человеческие, временные и материальные ресурсы.

Что касается человеческого ресурса: кураторами (менеджерами проекта) являются люди, ранее входившие в кафедру управления, а сейчас в проектный совет. Это директор школы, заместители директора, главный бухгалтер, заведующие методическими кафедрами, педагог – организатор, психолог и социальный педагог. Как правило объектами и/или субъектами проектов являются участники образовательного процесса (учителя, учащиеся и их родители) и/или внешние партнеры. Часто встречается «пересечение ролей»: один человек в одном проекте может быть менеджером, а в другом – исполнителем. Менеджер проекта, это как правило, заместитель директора, несет ответственность за проект в целом. Он контролирует проект от его инициации, до подведения итогов и анализа.

Основная часть материального ресурса составляет бюджетное финансирование образовательной организации, которое как правило является недостаточным. С учетом этого на проектном совете рассматривается

эффективность каждого проекта (под эффективностью мы понимаем результативность при достигнутой экономичности) и возможные дополнительные источники его финансирования. Ими могут оказаться: внебюджетное финансирование; спонсорские вклады; взаимовыгодные партнерские решения; перевод каких-либо услуг на платную основу. Как правило, помощь оказывают родители учащихся, депутаты. Например, по официальному обращению администрации школы к депутату Законодательного Собрания Нижегородской области А. Бочкареву, на создание школьного музея «Подвиг Нижегородцев в Великой Отечественной войне» было выделено около 100 тыс. рублей. Иногда возникает возможность провести какие-либо социальные проекты совместно с такими партнерами как компания «Мегафон», «Кока-Кола».

На наш взгляд, самой важной и сложной является работа с временным ресурсом. Вышеупомянутые ресурсы в большей или в меньшей степени обусловлены спецификой организации. Что же касается временного ресурса, то здесь необходимо очень педантично отнестись к его использованию, дабы не добиться формального подхода к выполнению проектов и избежать выгорания сотрудников. На наш взгляд, для эффективного использования необходимо следующее:

- критичное отношения к необходимости выполнения того или иного проекта (зачастую выполнение проходит «по привычке», не учитывая изменения как во внутренней, так и во внешней среде);
- максимально эффективное использование рабочего времени с учетом индивидуальных особенностей сотрудника при помощи современных информационных технологий (корпоративной почты, системы Google Apps и т.д.);
- соблюдение и по необходимости своевременная корректировка единого календаря проектного офиса.



Рисунок 5. Система управления процессами

В конце каждого учебного года проектным советом проводится общий **SWOT- анализ** (Рисунок 5) [Федосеев А.В. Битва за эффективность // Альпина Паблишер. С. 18-23] всего портфеля проектов. Он проводится для выяснения причин отклонений результатов от планов и осуществляется на основе анализов каждого проекта и согласования с поставленными стратегическими целями. Подобный анализ позволяет установить причины отклонений и представляет данные для принятия решений.

На основе проведенного SWOT- анализа осуществляется принятие управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей с учетом возникших отклонений. **Формирование управленческого воздействия** осуществляется в виде приказов, устных или письменных.

Процесс корректировки означает изменение текущих действий, или

планов, или целей отдельных проектов или программ. Корректировка проводится как завершение цепи обратной связи управленческого цикла.

Процесс **постановки целей** подразумевает под собой в основном постановку стратегических целей на следующий учебный год, но и цели деятельности образовательного учреждения, обеспечивающие его стабильное функционирование. Именно стрелка от процесса корректировки к планированию минуя новую постановку целей показывает некую систематичность и повторяемость деятельности школы, что, на наш взгляд, является основным отличием от проектного офиса в бизнесе. Часто многие проекты повторяются, но при изменении участников (например, учащихся).

Планирование осуществляется в самом начале учебного года (последняя неделя августа) через создание общего календаря проектов, на основе уже пересмотренных паспортов проектов, которые учли замечания, выявленные при анализе.

Два последующих процесса самые длительные по времени. Это **исполнение** всего портфеля проектов и **контроль** за ним.

Одна из основных составляющих проектного офиса – это документация, регламентирующая всю работы внутри проектного офиса. Часто выделяется методический и аналитический отделы. В силу специфики работы школы, проектный совет выполняет функции этих отделов.

Исходя из ступеней развития, описанных во второй главе данной работы, проектный офис школы №24 находится на третьей ступени своего развития. Целью данного этапа является улучшение и ускорение процессов организации, стабильная поддержка проектов, обучение сотрудников.

На данный момент в школьный проектный офис входит портфель проектов, размещенный на специальном сайте; корпоративная электронная почта, общешкольный единый календарь событий. Коллектив активно работает в

Google.Apps. В скором времени планируется создание электронной учительской, которая позволит еще больше систематизировать организационную работу коллектива и сэкономить рабочее время.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проектный офис – это средство, позволяющее планировать, организовывать и контролировать процесс достижения целей образовательного учреждения на всех уровнях за счет наличия единой организационной и информационной среды выполнения проектов.

Результаты внедрения проектного офиса в МБОУ СОШ №24 следующие:

- Возможность вести анализ всей работы школы через портфель проектов. До организации проектного офиса разработка исполнения и ведения отчетности, единого расписания осуществлялась в разных формах и часто не совпадала по срокам и возникали накладки. Возможен был анализ каждого проекта в отдельности, а не портфеля проектов. Благодаря созданию проектного офиса и стандартизации проектов становится возможным планирование всей работы школы; состыковки проектов по времени проведения и использованию ресурсов.
- Оптимизация административного персонала. При построении проектного офиса и перехода на работу в Google Apps управление школой становится более линейным и позволяет обойтись без промежуточных менеджеров, что сокращает расход времени на выполнение каких-либо заданий и оптимизирует затраты на заработную плату.
- Качество и количество информации. Ранее процесс эффективного принятия решений тормозился либо избыточной либо недостаточной информацией. С применением методов управления проектами и архивирования проектов становится возможным работа с максимально выверенной информацией, что позволяет оптимизировать

управлением проектом; при смене менеджера проекта, работа над ним не останавливается как было ранее.

Внедрение проектного офиса позволяет:

- Организовать управление по целям и исключение дублирования целей различных проектов;
- Сформировать выверенный портфель проектов, планировать проекты с учетом их значимости и наличия необходимых ресурсов; оперативно перераспределять ресурсы;
- Комплексно планировать сроки и результаты;
- Повысить квалификацию специалистов в области управления и реализации проектов.

Для системного решения проблем про переходе образовательной организации от стадии «Давай-давай» к стадии «Юность» была применена система проектного офиса, традиционно используемая на коммерческих предприятиях.

Стоит отметить, что на данный момент внедрены не все возможные элементы и инструменты проектного офиса. Планируется в ближайший год полностью перейти на безбумажный документооборот.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес. И.К. Идеальный руководитель // Альпина Паблишер. 2014. С.18-44
2. Адизес. И.К. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные // Альпина Паблишер. 2013. С. 25-28
3. Адизес. И.К. Управление жизненным циклом корпораций // Манн, Иванов и Фербер. С. 77-103
4. Бриджес Д., Кролуфорд К. Как создать и развернуть проектный офис// http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2508/
5. Габов В. Проектный офис в структуре компании <http://www.interface.ru/home.asp?artId=1174>
6. Дафт Р. Менеджмент// Питер. С 29-31
7. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы Управления портфелями проектов и Офис управления проектами <http://www.kpma.kz/index.php/ru/publications/>
8. Клименко О.А. Проектный офис – центр управления проектами компании <http://juco.ru/library/articles/klimenko-pmoffice><http://juco.ru/business/pm/>
9. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе// Центр педагогического образования. 2008. С. 11-17
10. Левыкин М. Управление проектами в конкурентной мультипроектной среде// conference.nuos.edu.ua/catalog/files/lectures/15776.pdf
11. Моисеев А.М., О.М. Моисеева. Основы стратегического управления школой //Центр педагогического образования. 2008. С 40-43
- 12.Новиков Д.А. Методология управления// Российская академия наук. Институт проблем управления. С 13-23
- 13.Поташник М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой // Педагогическое общество России. 2012. С 27-38.

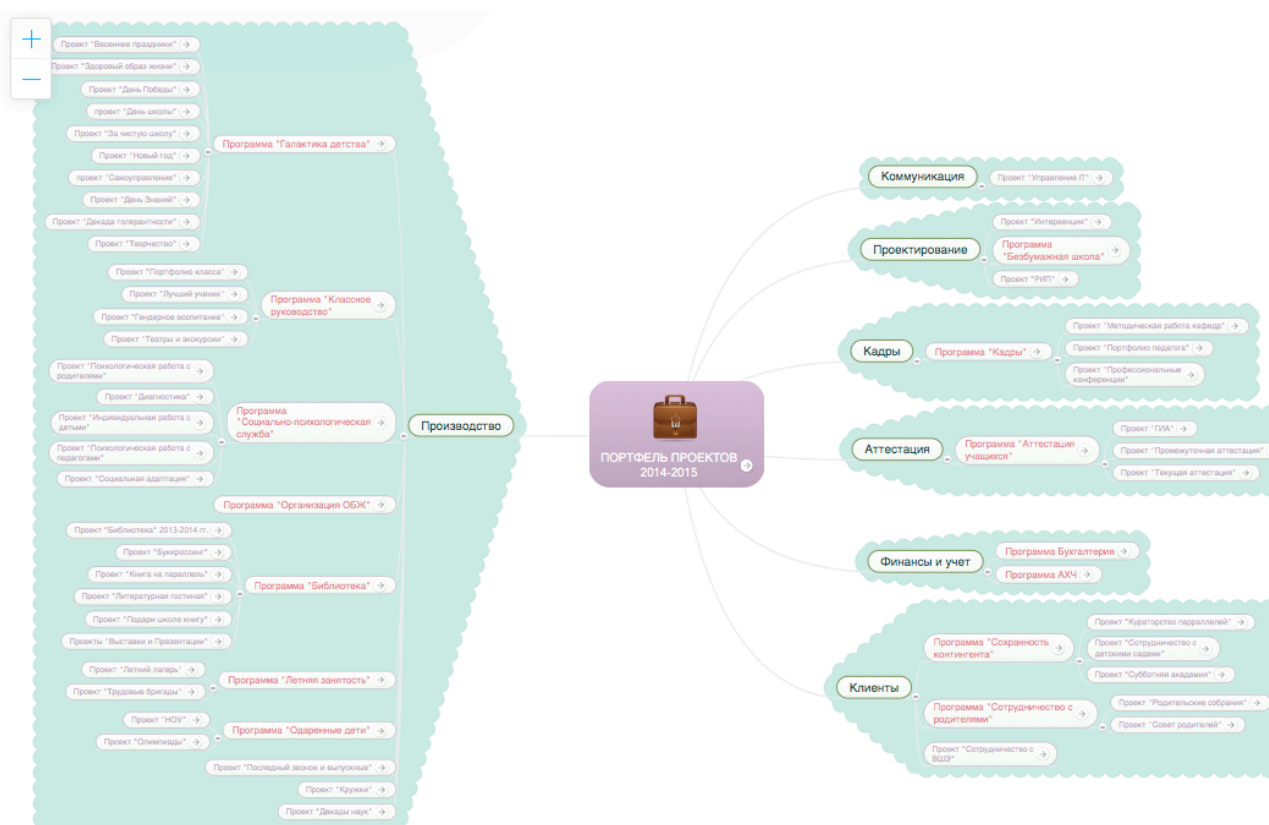
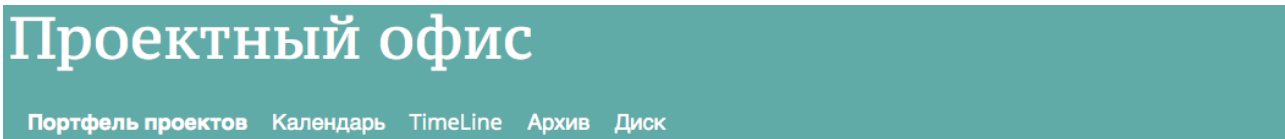
14. Селевко Г.К. Энциклопедия образовательных технологий // НИИ школьных технологий . 2006. С. 657-668
15. Сооляттэ А.Ю. Как разработать корпоративную методологию управления проектами? // http://www.iteam.ru/publications/project/section_41/article_2837/
16. Федосеев А.В. Битва за эффективность // Альпина Паблишер. С. 18-23
17. Чижова Е.Н., Чижов С.Ф., Шумилова Е.Ю., Основные компоненты системы управления проектами region.cs-alternativa.ru/text/927
18. Ушаков К.М. Управление школой: кризис в период реформ // Москва «Сентябрь» библиотека журнала «Директор школы» выпуск №8 2011г. С 143-162

ПРИЛОЖЕНИЕ

портфеля

1. Скриншот

проектов



2. Скриншот календаря

Проектный офис

Портфель проектов Календарь TimeLine Архив Диск

Сегодня	январь 2015		Распечатать		Неделя	Месяц	Расписание	
Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс		
29	30	31	1 янв	2	3	4		
Новогодние мероприятия мастерская Деда Мороза		проверка заполнения электронных и бу	каникулы					
5	6	7	8	9	10	11		
каникулы								
12	13	14	15	16	17	18		
выставка декоративно - прикладного та		Школьная олимпиада в 4-ых классах						
19	20	21	22	23	24	25		
26	27	28	29	30	31	1 февр		
Репетиционные экзамены по ГИА 9 и 11 кл		18:30 Родительское собрание 9 класс		18:30 Родительское собрание 8 класс	18:30 Родительское собрание 7 класс	18:30 Родительское собрание 6 класс	18:30 Родительское собрание 5 класс	
18:30 Родительское собрание 11 класс	18:30 Родительское собрание 10 класс	18:30 Родительское собрание 9 класс	18:30 Родительское собрание 8 класс	18:30 Родительское собрание 7 класс	18:30 Родительское собрание 6 класс	18:30 Родительское собрание 5 класс	18:30 Родительское собрание 4 класс	
						18:30 Родительское собрание 3 класс	18:30 Родительское собрание 2 класс	
						18:30 Родительское собрание 1 класс	конкурс "Классный классный" Назаров	
							конкурс "Учитель года - Паламарчук И.А	

Мероприятия, отображаемые в часовом поясе: Москва +00

3. Инструкция по созданию паспорта для новых проектов и для реорганизации уже существующих направлений деятельности МБОУ СОШ №24 через проектную форму работы.

Утверждаю _____

директор МБОУ СОШ №24

Моисеева Е.Б.

Инструкция

по созданию паспорта для новых проектов и для реорганизации уже существующих направлений деятельности МБОУ СОШ №24 через проектную форму работы

1. Название самого проекта должно отражать его содержание, но быть кратким.
2. Указывается куратор проекта, лицо из представителей проектного совета, которое отвечает за весь процесс реализации проекта.
3. По необходимости указываются линейные руководители, лица, отвечающие за различные блоки проекта (куратор и линейный руководитель может частично или полностью совпадать).
4. Указывается форма событийности (по Слободчикову).

5. Указывается возрастно – нормативная модель (по Слободчикову).
6. Указываются члены проектно-деятельностной кооперации.
7. Указываются используемые образовательные технологии.
8. В виде таблицы №1

проблемы	цели	Индикаторы мониторинга
----------	------	------------------------

описываются:

А) проблемы – своеобразный анализ не устраивающей ситуации в ОУ (на момент внедрения проекта) по теме проекта, являющийся причиной внедрения проекта;

Б) цели – конкретные и желаемые изменения (результаты), которые предполагаются в результате предпринятых действий (описанных в таблице №2);

В) индикаторы мониторинга – конкретная «линейка», по которой измеряется достижение цели.

9. В виде таблицы №2

сроки	содержание	ответственный
-------	------------	---------------

А) сроки – указываются приметные сроки реализации блоков проекта, описанных во второй колонке «содержание».

- если проект рассчитан на 1 учебный год и не является «циклическим» (ежегодно повторяющимся с какими-либо незначительными изменениями) – сроки указываются максимально конкретными и не вписывается в общий годовой календарь школы;

- если проект рассчитан на 1 учебный год и является «циклическим» (ежегодно повторяющимся с какими-либо незначительными изменениями) – сроки корректируются в конце августа и проект вводится в общий годовой календарь школы;

- если проект рассчитан на 2-3 учебных года и не является «циклическим» (ежегодно повторяющимся с какими-либо незначительными изменениями) – сроки указываются максимально конкретными и не вписываются в общий годовой календарь школы;

- если проект рассчитан на 2-3 учебных года и является «циклическим» (каждые 2-3 года повторяющимся с какими-либо незначительными изменениями) – сроки корректируются в конце августа и проект вводится в общий годовой календарь школы;

Б) содержание – четкие блоки конкретной деятельности, направленной на достижение поставленных целей (указанных в таблице №1);

В) ответственный – возможно куратор, линейный руководитель и\ или кто-то другой из участников образовательного процесса, выполняющий конкретное действие.

10. В таблице №3

Необходимый ресурс для реализации проекта	Источник необходимого ресурса для реализации проекта
---	--

А) необходимый ресурс для реализации проекта – кадровый, временной, материально – технический.

Б) источник необходимого ресурса для реализации проекта – бюджетный (изначально заложенный в финансирование ОУ) или внебюджетный (требующий изыскания дополнительных затрат, непредусмотренных расходами ОУ).

Ежегодно в конце июня куратор (менеджер) проекта отчитывается перед членами проектного совета о реализации (полной или частичной) «своего» проекта в устной форме и письменной (в виде анализа – констатации изменений, вызванных реализацией проекта; их оценки и предложений дальнейшей деятельности по проблемам проекта).

4. Пример паспорта проекта «День Победы»

ПРОЕКТ «День Победы»**КУРАТОР**– Старший вожатый

Участники - Старший вожатый, классные руководители, учителя истории и ОЮЖ

СОБЫТИЙНОСТЬ – детско –детская; детско-взрослая,**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ:** беседы, диспуты, коллективно-творческие дела,**ВОЗРАСТНО- НОРМАТИВНАЯ МОДЕЛЬ** – 1-11 класс:

-совместно-распределенная проектная деятельность, ориентированная на получение социально-значимого продукта;

- творческая деятельность (художественное, техническое и другое творчество), направленная на самореализацию и самосознание;

ПРОЕКТНО – ДЕЯТЕЛЬНОСТНАЯ КООПЕРАЦИЯ: РУО, Совет ветеранов, Военкомат Советского района, артисты С и Св. Шевченко

проблема	цель	мониторинг
Недостаточный уровень сформированности идентификации себя как гражданина России	Создание условий для формирования у выпускника школы качеств необходимые ему как субъекту гражданских отношений. - формирование гражданской идентичности	-активность участия обучающихся в классном часе и при обсуждении фильма
Недостаточный уровень сформированности опыта публичных выступлений, сценических выступлений	Создание условий для формирования у выпускника школы качеств необходимые ему как субъекту художественно-эстетических отношений. - формирование опыта художественного творчества	- количество классов, принявших участие в концерте, -количество учащихся в классе, принявших участие в номере,

	мероприятия	ответственные
	Проведение занятий по программе «Гражданское образование» (см. приложение) – в праздничную неделю	Учителя истории
7 мая	Участие в Марше Мира 8,10кл (см. план района)	Учитель ОБЖ

5-8 мая	Работа школьного радио- в праздничную неделю	Ст. вожатая и «Галактика детства»
до 01.05	Изготовление поздравительных открыток для ветеранов 1-4 кл	Кл. руководители
28 апреля - 8 мая	Акция «Внимание! Ветеран» (с фотоотчетом) 5-8 классы	Кл. руководители
6 мая	Единый день памяти:	
	Экскурсия к Вечному огню (1 классы)	Кл. руководители
	Просмотр и обсуждение художественных фильмов (см. приложение)	Кл. руководители
	Приглашение ветеранов на концерт	Ст. вожатая и «Галактика детства»
	Концерт «Песни Победы»	Ст. вожатая, кл. руководители
12 мая	Рефлексивное совещание по итогам проведения празднования Великой Победы	Кл. руководители, ст. вожатая, кураторы параллелей

Приложение :

Класс	Тема занятий по «Гражданскому образованию»	Художественный фильм
1	Мы победили в страшной войне!	-
2	Война в истории моей семьи	«Девочка ищет отца»
3	«Дети войны» (с презентацией)	«Сын полка»
4	Горьковчане – герои ВОВ (презентация о Г. Маслякове)	«Зеленые цепочки»
5	«Пионеры герои»	«Судьба человека»
6	«Города герои»	« Аты - баты шли солдаты»
7	«Великие битвы Победы» (фильм)	«Отец солдата»
8	«Ордена и медали»	«Живи и помни»
9	« А музы не молчали на войне»	«Иваново детство»
10	«Трудовой подвиг Горьковчан»	«Завтра была война»
11.	«Маршал Победы» (фильм)	«Горячий снег»

5. Форма отчета по проекту.

Форма отчета по проекту

Отчет посылается куратором проекта не позднее 25 апреля на корпоративную электронную почту директора школы.

Отчет должен содержать:

- 1) анализ достижения поставленной цели (заявленный мониторинг);
- 2) анализ промежуточных целей (действий в течение реализации проекта);
- 3) сравнительный(где возможно) анализ с предыдущими годами;
- 4) фотоотчет (где возможно);

- 5) выводы и рекомендации по работе на следующий год, при условии, что работа по указанному направлению продолжается; если проект заканчивается, то его паспорт, отчет и дополнительные материалы (если такие имеются) размещаются в особом хранилище в свободном доступе;
- 6) информация об образовательных проектах (или других, итоги которых необходимо разместить на сайт) отправляются по электронной почте директору МБОУ СОШ№24 не позднее недели по окончании мероприятия (части проекта) или всего проекта;
- 7) отчет по проекту входит в ежегодный общешкольный отчет и размещается на сайте школы.

6. Скриншот работы над совместным документом

классные часы по ПАВ

Классные часы по здоровью, сохранению и профилактике ПАВ (необходимо провести два классных часа, чтобы задать какое-то домашнее задание и провести рефлексию) **Прежде чем говорить** с учащимися о наркомании еще раз прочитайте материалы А.П. Моисеева в проекте "За здоровый образ жизни"

Класс	ФИО классного руководителя	Время и дата проведения классных часов	Тематика	Примечание
1а	Шевская О.В.	24.10.14 4 урок	"Вред пассивного курения"	
1б	Паламарчук			