

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА»
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

АРТАМОНОВ ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ДЕТЕЙ-СИРОТ**

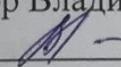
Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа: Управление образованием и проектный
менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

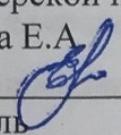
Заведующий кафедрой

д.э.н., профессор Владимирова О.Н.

12.12.2019. 

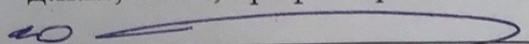
Руководитель магистерской программы

к.п.н., доцент Галкина Е.А.

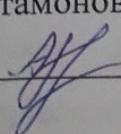
12.12.2019. 

Научный руководитель

д.п.н., к.т.н., профессор Кольга В.В.

12.12.2019г. 

Обучающийся
Артамонов Д.В.

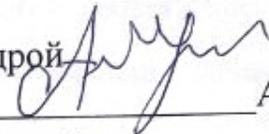
11.12.2019г. 

Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА»
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой 
д.э.н., профессор _____ А.А. Лукьянова
« 04 » сентября _____ 20 17 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

1. Студент Артамонов Дмитрий Владимирович

Тема: «Совершенствование проектного управления в образовательной организации для детей-сирот», утверждена приказом по КГПУ №113 от « 16 » 12 _____ 2019 г.

2. Срок предоставления проекта к защите « 12 » 12 _____ 2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

нормативно-правовая документация, регламентирующая деятельность КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина», библиографические источники, освещающие мероприятия по разработке и реализации модели проектного управления образовательной организации.

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

4.1. Изучить основы проектного управления образовательной организации, систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме.

4.2. Рассмотреть нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность и организацию педагогического процесса учреждения.

4.3. Провести анализ внутренней и внешней оценки образовательной организации посредством PEST-анализа и SWOT-анализа.

4.4. Проанализировать программу развития и организацию педагогического процесса образовательной организации.

4.5. Разработать и провести опросы среди управленческой команды учреждения, педагогического состава и воспитанников для определения мнения о проектной деятельности в КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».

4.6. Определить приоритетные направления разработки и реализации модели проектного управления в КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».

Руководитель ВКР

д.п.н., профессор 20  В.В. Кольга
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял

«04» сентября 2017 г. 
(подпись)

РЕФЕРАТ

Артамонова Дмитрия Владимировича

по теме: «Совершенствование проектного управления в образовательной организации для детей-сирот»

Диссертация на соискание квалификации магистра состоит из введения, трех глав, выводов, заключения. В работе представлено 8 рисунков, 16 таблиц, 5 приложений, список используемой литературы состоит из 81 источника. Общий объем работы 115 страниц.

Ключевые слова: проект, проектное управление, проектная деятельность, образовательная организация для детей-сирот, модель проектного управления, структура управления, анализ внутренней и внешней среды, критерии эффективности.

Современное управление проектом – это особый вид управления, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами. Руководители образовательных организаций осознали перспективность интенсивного применения методов и инструментария управления проектами – как для реализации проектов, так и для стратегического выстраивания деятельности учреждения.

Вовлечение в проектную деятельность воспитанников играет огромную роль в формировании их личности в условиях детского дома. Активное участие в проектах меняет отношение социума к воспитанникам. Появляется престиж, высокий творческий статус, воспитанники становятся социально привлекательными для окружающих людей.

В главе I работы представлен широкий обзор организаций для детей-сирот, отражающий их многообразие и направления деятельности. Проанализирован отечественный и мировой опыт в обозначении структур управления образовательной организацией. Рассмотрена специфика проектного управления учреждения.

В главе II проведен анализ проектного управления в детском доме. Представлена разработка и технология внедрения механизма

совершенствования проектного управления в учреждении.

В главе III определены критерии эффективности модели проектного управления в детском доме. Проведена оценка эффективности деятельности модели проектного управления с помощью педагогического эксперимента.

Основные положения, теоретические и практические выводы, сформулированные в диссертации, осуществлялись на базе КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».

По результатам диссертационной работы было опубликовано 3 статьи:

– Артамонов Д.В. Теоретические аспекты управления нововведениями образовательной организации // Молодежь и наука XXI века: XIX Международный Научно-практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых. Красноярск. 2018 С. 54.

– Артамонов Д.В. Программа дополнительного образования здоровьесберегающей направленности: подходы и эффекты // Человек, семья и общество: история и перспективы развития: VII Международный научно-образовательный форум: Дополнительное профессиональное образование: проблемы, поиски, решения: материалы международной научно-практической интернет-конференции. Красноярск. 2018. С. 96.

– Артамонов Д.В. Программа дополнительного образования здоровьесберегающей направленности: подходы и эффекты // Всероссийские с международным участием научные Далевские чтения молодых исследователей: материалы XV чтений, посвященных памяти В.И. Даля. Красноярск. 2018. Т. 2. С. 115.

ABSTRACT

Artamonov Dmitry Vladimirovich

on the topic: "Improving project management in an educational organization for orphans»

Dissertation for master's degree consists of an introduction, three chapters, conclusions, conclusions. The paper presents 8 figures, 16 tables, 5 applications, the list of used literature consists of 81 sources. The total volume of work is 115 pages.

Keywords: project, project management, project activity, educational organization for orphans, model of project management, management structure, analysis of internal and external environment, efficiency criteria.

Modern project management is a special type of management that can be applied to the management of any objects. Heads of educational organizations realized the prospects of intensive application of methods and tools of project management-both for the implementation of projects and for the strategic alignment of the institution.

Involvement in project activities of pupils plays a huge role in the formation of their personality in the conditions of the orphanage. Active participation in projects changes the attitude of society to pupils. There is prestige, high creative status, pupils become socially attractive to people around them.

Chapter I of the work presents a broad overview of organizations for orphans, reflecting their diversity and activities. Domestic and world experience in the designation of management structures of educational organization is analyzed. The specificity of the project management of the institution is considered.

In Chapter II the analysis of project management in the orphanage. Development and technology of introduction of the mechanism of improvement of project management in establishment is presented.

Chapter III defines the criteria for the effectiveness of the project management model in the orphanage. The evaluation of the effectiveness of the model of project management with the help of pedagogical experiment.

The main provisions, theoretical and practical conclusions formulated in the dissertation were carried out on the basis of KSU "Kansk orphanage. Yuri Gagarin".

According to the results of the dissertation 3 articles were published:

– Artamonov D. V. Theoretical aspects of innovation management of educational organizations // Youth and science of the XXI century: XIX international Scientific and practical forum of students, students and young scientists. Krasnoyarsk. 2018 p. 54.

– Artamonov D. V. Program of additional education of health-saving orientation: approaches and effects // Person, family and society: history and prospects of development: VII international scientific and educational forum: Additional professional education: problems, searches, solutions: materials of the international scientific and practical Internet conference. Krasnoyarsk. 2018. Pp. 96.

– Artamonov D. V. Program of additional education of health-saving orientation: approaches and effects / / all-Russian with international participation scientific Dalev readings of young researchers: materials of XV readings dedicated to the memory Of V. I. dal. Krasnoyarsk. 2018. Vol. Pp. 115.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ДЕТЕЙ-СИРОТ.....	14
1.1. Цели и задачи организации для детей-сирот.....	14
1.2. Структура управления организацией для детей-сирот.....	22
1.3. Проектное управление в организации для детей-сирот.....	32
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КГКУ «КАНСКИЙ ДЕТСКИЙ ДОМ ИМ. Ю.А. ГАГАРИНА».....	43
2.1. Анализ проектного управления в учреждении.....	43
2.2. Механизмы совершенствования проектного управления в учреждении.....	60
2.3. Технология внедрения механизмов проектного управления в учреждении.....	68
ГЛАВА 3. АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КГКУ «КАНСКИЙ ДЕТСКИЙ ДОМ ИМ. Ю.А. ГАГАРИНА».....	78
3.1. Условия реализации механизмов проектного управления в учреждении.....	78
3.2. Анализ эффективности внедрения модели проектного управления в учреждении.....	86
ВЫВОДЫ.....	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	99
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	100
ПРИЛОЖЕНИЯ	107

ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами – одна из самых быстроразвивающихся управленческих дисциплин нашего времени.

Управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленной на реализацию этой модели.

Современное управление проектом – это особый вид управления, который, так или иначе, может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента [1].

Работа в режиме развития означает качественное наращивание новых возможностей, а проектное управление предоставляет поливозможностные условия для осуществления всех проектов, планов, программ. Проектирование является инструментом проектного управления, его осуществление требует гибких методов управления, достаточного уровня мотивации коллектива, полного использования потенциальных возможностей, способностей и лидерских качеств работников.

Интерес к применению проектных методов управления в последние годы имеет актуальность, причем во всех сферах образования. В настоящее время расширяется практика применения методов проектного управления в различных образовательных организациях. Руководители многих образовательных организаций осознали перспективность интенсивного применения методов и инструментария управления проектами и программами – как для реализации конкретных проектов, так и для стратегического выстраивания деятельности учреждения.

В этих условиях проектный подход как методология образовательного

процесса позволяет актуализировать в педагогической науке термин «качество образования», которое является его непосредственной целью.

Значимость проектного подхода в образовании связана и с тем, что одной из современных задач образования является подготовка учащегося, готового к решению наиболее сложных, комплексных проблем, которые характеризуются взаимодействием множества факторов и требуют согласования интересов различных заинтересованных сторон.

Как правило, такие проблемы относятся к междисциплинарным – их объект является предметом исследования не одной, а нескольких дисциплин, каждая из которых раскрывает одну из сторон его функционирования.

Методу проектов сегодня принадлежит ведущее место в арсенале мировой и отечественной педагогической практики. Проектная деятельность многофункциональна в большей степени, чем другие. Проект пробуждает обучающегося проявить интеллектуальные способности, нравственные и коммуникативные качества, продемонстрировать уровень владения знаниями и общеучебными умениями, целеполагание, способность к самообразованию и самоорганизации. В процессе выполнения проекта его участники синтезируют знания в ходе их поиска, интегрируют информацию смежных дисциплин, ищут более эффективные пути решения задач проекта, общаются друг с другом. Совместная деятельность реально демонстрирует широкие возможности сотрудничества, в ходе которого учащиеся ставят цели, определяют оптимальные средства их достижения, всесторонне проверяют компетентность личности.

Вовлечение в проектную деятельность играет огромную роль в формировании личности воспитанников в условиях детского дома. Многие социальные ситуации проигрываются через проекты, что дает воспитанникам возможность наработать для себя жизненный опыт, выстраивать систему ценностей и установок. Главная трудность для детей из детского дома – неумение преодолевать сложившиеся трудности, слабование

при их разрешении. Участвуя в проектной деятельности, обучающиеся входят в новую для них сферу: команда проекта – это лица социализации, конкретные люди, теперь ответственные за воспитание и образование, обучение конкретным нормам и образцам поведения, обеспечивающие эффективное освоение новой социальной роли, в которой оказываются обучающиеся детского дома.

Активное участие в проектной деятельности меняет отношение социума к ребятам из детского дома. Появляется престиж, высокий творческий статус, ребята становятся социально привлекательными для окружающих людей.

В современных условиях особую важность приобретают не столько собственно знания обучаемого, сколько его способность квалифицированно осуществлять определенную профессиональную деятельность.

Таким образом, все большее число руководителей образовательных учреждений приходят к пониманию необходимости проектного управления и осознают все перспективы применения данной технологии. При грамотном управлении имеющимися ресурсами можно улучшить условия педагогического труда педагогов, повысить эффективность управленческого процесса образовательного учреждения.

Полное использование потенциала теории проектного управления отражено в работах А.И. Богданова, О.Г. Прикот, В.И. Воропаева, М. Л. Разу, О.Н. Ильиной, Н.И. Ильина, В.Н. Буркова, В.З. Юсупова, Ю.Н. Лапыгина, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, И.В. Гонтаревой, Е.Б. Куркина и других авторов.

Среди зарубежных специалистов наиболее весомый вклад в данное направление внесли такие авторы, как Том Демарко, Тимоти Листер, Дэннис Локк, Рассел Д. Арчибальд, Гарольд Керцнер, Драган Милошевич и др.

Развёрнутое представление о проектном управлении в образовании даётся в монографиях, непосредственно посвящённых управлению образовательными проектами или в которых эта проблема рассматривается в контексте реализации проектного подхода в управлении образовательными

системами. В качестве таких работ можно привести монографии А.М. Новикова и Д.А. Новикова [53], в которых отражены результаты исследования методологических оснований и механизмов управления образовательными проектами.

Факт присутствия указанных противоречий подтверждает актуальность исследуемой проблемы и обуславливает выбор темы исследования: «Совершенствование проектного управления в образовательной организации для детей-сирот».

Цель исследования: совершенствование системы проектного управления в образовательной организации для детей-сирот.

Объектом исследования является Краевое государственное казенное учреждение для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».

Предметом исследования является система проектного управления в КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».

Исходя из цели, объекта и предмета исследования, были определены следующие задачи:

1. Обобщить теоретические положения и управленческие основы реализации проектного управления.
2. Проанализировать процессы управления в образовательной организации.
3. Выявить потребность в совершенствовании проектного управления в исследуемой образовательной организации.
4. Сформулировать направления совершенствования проектного управления в исследуемой образовательной организации.
5. Апробировать разработанные направления совершенствования и обосновать эффективность их использования.

Практическая значимость данной работы состоит в том, что результаты исследования могут быть успешно внедрены в деятельность по управлению проектным подходом исследуемого

учреждения и иных образовательных организаций.

Экспериментальной базой исследования является Краевое государственное казенное учреждение для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».

Структура диссертации: диссертация состоит из введения, трех глав, 8 параграфов, выводов, заключения, библиографического списка, 5 приложений. Объем диссертации 115 страниц, включая 16 таблиц, 8 рисунков. Список используемой литературы включает 81 наименование.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ДЕТЕЙ-СИРОТ

1.1 Цели и задачи организации для детей-сирот

Сиротство – одна из ключевых государственных проблем. В настоящее время в нашей стране большое количество детей воспитывается без семьи, в условиях детских домов, домов ребенка, школ-интернатов и т. д.

В соответствии со ст. 155.1. СК РФ под устройством детей, оставшихся без попечения родителей, в организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, понимается помещение таких детей под надзор в образовательные организации, медицинские организации, организации, оказывающие социальные услуги, или в некоммерческие организации, если указанная деятельность не противоречит целям, ради которых они созданы.

Организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, обязаны обеспечить условия пребывания в них детей, отвечающие требованиям, установленным Правительством Российской Федерации.

Временное пребывание ребенка в организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в целях получения им медицинских, социальных, образовательных или иных услуг либо в целях обеспечения временного проживания ребенка в течение периода, когда родители, усыновители либо опекуны или попечители по уважительным причинам не могут исполнять свои обязанности в отношении ребенка, не прекращает прав и обязанностей родителей, усыновителей либо опекунов или попечителей в отношении этого ребенка.

Органы опеки и попечительства осуществляют контроль за условиями содержания, воспитания и образования детей, находящихся в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

По завершении пребывания ребенка в образовательной организации

для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, до достижения им возраста восемнадцати лет исполнение обязанностей опекуна или попечителя этого ребенка возлагается на органы опеки и попечительства [64].

Согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 24 мая 2014 г. N 481 "О деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и об устройстве в них детей, оставшихся без попечения родителей", организация для детей-сирот обязана обеспечить доступность для детей в приемлемой для них форме информации о правах ребенка, об уставе и о правилах внутреннего распорядка организации для детей-сирот, об органах государственной власти, органах местного самоуправления и их должностных лицах, осуществляющих деятельность по защите прав и законных интересов несовершеннолетних, об органах опеки и попечительства, органах внутренних дел, о прокуратуре, судах, об Уполномоченном по правам человека в Российской Федерации, Уполномоченном при Президенте Российской Федерации по правам ребенка и (или) уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации, уполномоченных по правам ребенка в субъектах Российской Федерации, о комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав, в том числе информацию о номерах телефонов, включая круглосуточные выделенные телефоны специальной (экстренной) помощи (психологической, юридической и других), и об адресах (почтовых и электронных) указанных органов и организаций, а также возможность беспрепятственного обращения детей в указанные органы и получения детьми бесплатной квалифицированной юридической помощи в соответствии с Федеральным законом "О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации".

Организация для детей-сирот с согласия детей может проводить профессиональное обучение детей по программам профессиональной подготовки по профессиям рабочих и должностям служащих при наличии соответствующей лицензии на указанный вид деятельности.

Организацией для детей-сирот обеспечивается обучение детей по дополнительным общеразвивающим программам, в том числе посещение детьми клубов, секций, кружков, студий и объединений по интересам, действующих в иных организациях, а также участие в конкурсах, олимпиадах, выставках, смотрах и массовых мероприятиях для детей с учетом их возраста и состояния здоровья, физического и психического развития, в том числе путем обеспечения участия в таких мероприятиях работников организации для детей-сирот и добровольцев (волонтеров)[57].

К учреждениям для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, относятся: образовательные учреждения, в которых содержатся (обучаются и/или воспитываются) дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей; учреждения социального обслуживания населения (дома-интернаты для детей-инвалидов с умственной отсталостью и физическими недостатками, социально-реабилитационные центры помощи детям, оставшимся без попечения родителей, социальные приюты); учреждения системы здравоохранения (дома ребенка) и другие, создаваемые в установленном законом порядке.

Можно выделить следующие основные виды образовательных учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

1. Детский дом – это специальное учреждение для содержания, ухода, воспитания и обучения детей, оставшихся без попечения родителей.

Выделяются следующие виды детских домов:

- для детей раннего (с 1,5 до 3 лет) возраста;
- для детей дошкольного возраста;
- для детей школьного возраста;
- смешанный;
- школа для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей;
- специальный (коррекционный) для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

В целях совершенствования условий для воспитания и обучения детей-

сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, организационную структуру детских домов максимально приближают к семье. С этой целью создают новые формы детского дома.

К таким формам относятся:

– семейный детский дом – это семья, взявшая на попечение одного или несколько детей-сирот, либо детей, оставшихся без попечения родителей. Такие семьи создаются на несколько лет и действуют на основе договора. Существует несколько типов семейного детского дома: семья, взявшая одного или несколько детей; несколько детей, проживающих с воспитателем; семья, в которой живут и свои, и приемные дети;

– детский дом семейного типа – это специально созданный детский дом по типу семьи. Его достоинством в том, что ребенок попадает в специально сформированную семью, что по сравнению с интернатным учреждением создает наиболее благоприятные условия для его воспитания и социального формирования как личности. Его недостатками является то, что среда сформированной семьи может оказаться недостаточно адаптационной для ребенка, а воспитатели, взявшие на себя функции приемных родителей, недостаточно готовыми к выполнению родительских функций.

Постановлением Правительства РФ от 19.03.2001 № 195 "О детском доме семейного типа" утверждены Правила организации детского дома семейного типа. Основными задачами такого детского дома являются создание в условиях семьи благоприятных условий для воспитания, обучения, оздоровления и подготовки к самостоятельной жизни детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. Он организуется на базе семьи при желании обоих супругов взять на воспитание не менее 5 и не более 10 детей и с учетом мнения всех совместно проживающих членов семьи, в том числе родных и усыновленных (удочеренных) детей. С 10-летнего возраста ребенок может передаваться в такой детский дом только с его согласия. Общее количество детей в нем, включая родных и усыновленных (удочеренных) детей находящихся в зарегистрированном браке супругов,

не должно превышать 12 человек.

Создается, реорганизуется и ликвидируется дом по решению органа исполнительной власти субъекта РФ или органа местного самоуправления. Орган опеки и попечительства по месту нахождения детского дома семейного типа осуществляет контроль над условиями жизни и воспитания детей, охраной их прав и законных интересов, а также обеспечивает обучение лиц, желающих взять детей на воспитание.

2. Школа-интернат для детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей – образовательное учреждение (школа), в котором учащиеся живут, обучаются, находясь на частичном или полном государственном обеспечении; общежитие для учащихся при образовательном учреждении; дом, где они обеспечиваются уходом.

Интернатные учреждения в России для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, функционируют на основе следующих принципов: демократизм, гуманизм, общедоступность, приоритет общечеловеческих ценностей, гражданственность, свободное развитие личности, защита прав и интересов воспитанников, автономность и светский характер образования.

Организационно среди интернатных учреждений различают:

- интернатное учреждение обычного типа;
- интернатное учреждение по типу семьи. В нем дети живут в разновозрастных (по составу не более 8 детей) или одновозрастных (до 4-х лет не более 5 детей, а от 4-х лет и старше не более 10 детей) группах, называемых семьями. Однако в них сохраняется много от интерната: питание в столовой, самообслуживание, получение новой одежды и пр.;
- интернатное учреждение семейного типа, в котором дети живут отдельными семьями, с разными входами и своей организацией и образом жизни. В таком учреждении жизнь детей максимально приближена к семейной.

3. Специальные (коррекционные) образовательные учреждения для

обучения воспитанников, имеющих отклонения в развитии. Их деятельность регламентируется Положением, утвержденным постановлением Правительства РФ от 12.03.1997 № 288 "Об утверждении Типового положения о специальном (коррекционном) образовательном учреждении для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья".

К специальным (коррекционным) учреждениям относятся:

- коррекционное (компенсирующее) учреждение дошкольного образования;
- коррекционное общеобразовательное учреждение;
- коррекционное учреждение начального профессионального образования.

Для детей с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные (коррекционные) образовательные учреждения, в которых образовательные программы Министерства общего и профессионального образования реализуются по согласованию с Министерством здравоохранения. Такие учреждения подразделяются на виды в зависимости от патологии детей. Среди них выделяют учреждения, предназначенные для обучения и воспитания:

- неслышащих детей;
- слабослышащих и позднооглохших детей;
- незрячих детей;
- слабовидящих и поздноослепших детей;
- детей с тяжелыми нарушениями речи;
- детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата;
- детей с задержкой психического развития;
- умственно-отсталых детей.

4. Оздоровительные образовательные учреждения для детей, нуждающихся в длительном лечении. Они предназначены для оказания семье помощи в воспитании и получении образования, обеспечении проведения

реабилитационных и лечебно-оздоровительных мероприятий, адаптации к жизни общества, социальной защиты и разностороннего развития детей, нуждающихся в длительном лечении.

Деятельность таких учреждений регламентируется Типовым положением, утвержденным постановлением Правительства РФ от 28.08.1997 № 1117 "Об утверждении Типового положения об оздоровительном образовательном учреждении санаторного типа для детей, нуждающихся в длительном лечении, и внесении изменений в Типовое положение об общеобразовательной школе-интернате и Типовое положение об образовательном учреждении для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей".

К оздоровительным образовательным учреждениям относятся:

- санаторная школа-интернат;
- санаторно-лесная школа;
- санаторный детский дом для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

5. К другим образовательным учреждениям для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, относятся:

- кадетская школа;
- кадетская школа-интернат. Типовое положение о кадетской школе (кадетской школе-интернате) утверждено постановлением Правительства РФ от 15.11.1997 № 1427;

– школа-интернат с первоначальной летной подготовкой. Преимущественное право для зачисления в нее имеют дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, с 15 лет, изъявившие желание там учиться и соответствующее здоровье. Типовое положение об общеобразовательной школе-интернате с первоначальной летной подготовкой утверждено постановлением Правительства РФ от 05.09.1998 № 1046;

- воспитанники воинских частей – это дети-сироты и дети, оставшиеся

без попечения родителей, мужского пола в возрасте от 14 до 16 лет, граждане Российской Федерации, направленные районными (городскими) военными комиссариатами с согласия самих детей и органов опеки и попечительства в качестве воспитанников в воинские части.

Положение о зачислении несовершеннолетних граждан в качестве воспитанников в воинские части и обеспечении их необходимыми видами довольствия утверждено постановлением Правительства РФ от 14.02.2000 № 124, а Положение о статусе воспитанников воинских частей утверждено постановлением Правительства РФ от 21.09.2000 № 745.

Для того чтобы ребенок себя чувствовал комфортно в эмоционально физическом плане, созданы социальные условия, которые определяют его быт, его физическое здоровье, характер его общения с окружающими людьми, его личные успехи, но к сожалению очень немногие сироты из детских домов добиваются большого социального успеха в жизни. Это объясняется тем, что почти во всех учреждениях, где воспитываются дети-сироты, среда обитания, как правило, сиротская, приютская, казарменная.

Таким образом, при всем разнообразии образовательных организаций для детей-сирот, созданы они для оказания социальных услуг по содержанию, воспитанию и образованию детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

1.2 Структура управления организацией для детей-сирот

В самом широком понимании управление «... есть элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности» [6].

В классической теории управления «управление» представлено процессом реализации определенного набора управленческих функций. С точки зрения функций, управление понимается как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

По мнению американских ученых, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, «...управление – это функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию» [36].

Проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями, посвящают свои труды В.С. Лазарев, М.М. Поташник, Г.Л. Фриш, П.И. Пидкасистый, В.А. Слостенин, Е.И. Рогов, Т.И. Шамова.

Большое внимание роли руководителя в системе управления уделяют В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель.

В процессе образовательной деятельности между сотрудниками организации и ее структурными подразделениями устанавливаются профессиональные связи. Они носят информационный, управленческий, технологический, трудовой, финансовый характер и в целом характеризуют организационную целостность, интеграцию, объединение элементов системы.

Структура управления – это упорядоченная совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни [2, с.151].

Функции менеджмента имеют решающую роль в формировании структуры управления образовательной организации, ее уровней. Фактически процесс формирования структуры содержится в выделении и организационном закреплении тех или иных функций соответствующими звеньями или отдельными работниками аппарата управления.

Структура управления создается для осуществления процесса управления, между участниками которого распределены цели, задачи и функции, а также обязанности, права и ответственность за их выполнение.

Процесс создания структуры управления обычно включает три основных этапа:

1. Определение типа структуры управления (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.).

2. Выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.).

3. Делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства-подчинения, отношения централизации-децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях).

Согласно ст. 28 ФЗ «Об образовании в РФ», образовательное учреждение самостоятельно в осуществлении образовательного процесса, подборе и расстановке кадров, научной, финансовой, хозяйственной и иной деятельности в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, типовым положением об образовательном учреждении соответствующих типа и вида и уставом образовательного учреждения [73].

Выполнение этих и многих других предусмотренных законом функций приводит к необходимости разрабатывать и совершенствовать структуру управления деятельностью, штатное расписание, распределение должностных обязанностей. Образовательное учреждение как педагогическая система и объект управления имеет определенную

организационную структуру, т.е. она разделена на части (структурные подразделения), за которыми закреплены полномочия и ответственность и определены их отношения и правила взаимодействия по горизонтали и вертикали.

Выделяются следующие основные типы организационных структур: линейная, функциональная, смешанная, дивизиональная, проектная, матричная.

Линейная организационная структура – это последовательность индивидуальных и коллективных субъектов, выстроенных в порядке подчинения (сверху вниз), т.е. в отношениях, субординации (директор школы – его заместители – педагоги).

Достоинство линейной структуры заключается в том, что решения по всем вопросам, касающимся определенного вида работы, принимаются одним руководителем. Это создает условия для согласованности решений. Однако к руководителям предъявляются очень высокие требования, они должны быть компетентны в разных областях. В линейной структуре все замкнуто на руководителе: он должен уметь быстро переключаться с одного типа задач на другой, поэтому испытывает большую нагрузку.

В чистом виде линейная структура в современной школе не существует. Но при бюрократическом характере руководства реальная организационная структура может приближаться к линейной.

Функциональная организационная структура предполагает, что субъекты выстраиваются в соответствии со своим предназначением, функциональными обязанностями, что указывается их связи и отношения, называемые координацией (директор – заместитель директора по учебной работе, заместитель директора по воспитательной работе, заместитель директора по психолого-педагогической работе, заместитель директора по хозяйственной части).

Смешанная организационная структура – это линейно-функциональная организационная структура, в которой связи и отношения субъектов

характеризуются одновременно и субординацией и координацией. Такие структуры развиты как по вертикали, так и по горизонтали.

Достоинства линейно-функциональных структур заключаются в том, что за счет специализации они позволяют более качественно решать определенные задачи и предъявляют меньшие требования к подготовке руководителей и исполнителей. Однако при неблагоприятных внешних условиях или в ситуации, когда приходится решать много нестандартных задач, касающихся совместной работы разных подразделений, такие структуры оказываются неэффективными. К тому же рациональная дифференциация приводит к потере общих целей деятельности всей системы, которые оказываются вне поля зрения ее структурных подразделений. Каждое подразделение исполняет лишь свою часть работы в соответствии со своими целями.

Три представленные выше структуры характерны для функционирующей образовательной организации, т.е. для организации, результаты деятельности которой стабильны на протяжении длительного периода времени.

Некоторые исследователи выделяют еще один тип структуры управления, близкий по своему характеру линейно-функциональному – дивизиональную структуру. Дивизиональные структуры позволяют уменьшить нагрузку на директора и повысить скорость принятия необходимых решений.

В больших учреждениях задачи координации работы функциональных подразделений значительно усложняются. Преодоление этих трудностей может осуществляться путем создания относительно самостоятельных структур управления отдельными частями учреждения и наделения их полномочиями выработки решений по широкому кругу вопросов. Каждая из этих частных структур строится по линейно-функциональному принципу.

Структура проектного типа – это временная структура, создаваемая для решения какой-то определенной задачи. Она призвана собрать в одну

команду группу сотрудников, способных решить поставленную задачу. На время работы в проектной или проблемной группе ее участники полностью или частично освобождаются от своих привычных обязанностей. В группу могут также на время привлекаться сотрудники «со стороны». Проектная структура прекращает свое существование после решения задач.

Структуры матричного типа возникают при одновременной реализации многих проектов. Один и тот же сотрудник может входить в разные проектные группы и подчиняться нескольким руководителям проектов. Однако эти руководители не имеют административных полномочий – эти полномочия остаются за руководителями подразделений. Руководители проектов определяют только, что и когда должно быть сделано. Кто и как это будет делать, определяют руководители подразделений.

Структуры такого типа могут возникать при реализации в учреждении широкой программы развития, включающей проекты освоения многих новшеств. Создание матричной структуры позволяет существенно повысить гибкость управления. Однако структура этого типа предполагает высокий уровень компетенции руководителей и зрелости коллектива.

Построение организационных механизмов управления, адекватных внутренним и внешним условиям образовательного учреждения – важнейшая задача администрации, и в первую очередь, руководителя. Строение управляющей системы зависит от многих факторов, и прежде всего от размеров образовательной организации, характера образовательной системы, зрелости коллектива, интенсивности инновационной деятельности, стабильности окружающей среды.

Чем больше образовательное учреждение, тем больше в ее организационной структуре уровней, тем более разнообразен состав органов управления, более высока их специализация и широки полномочия, тем более важную роль играет сочетание вертикальных и горизонтальных механизмов координации связей между подразделениями.

Организационно-управленческие модели школ за рубежом

представлены в работах В.Н. Волкова, Л. Калувэ, Э. Маркса, М. Петри, Санталайнен Тимо, Воутилайнен Эеро [13,27,60].

Авторы выделяют следующие виды организации управления в образовательных организациях:

1. Сегментная организация управления. Наиболее специфичной ее характеристикой является примитивность структуры, вытекающей из автономной позиции учителей-предметников, напрямую подчиняющихся директору.

2. Линейная организация управления с горизонтальной консультативной структурой. Наряду с вертикальными связями здесь уже созданы предметные методические объединения с обязательными консультативными функциями, учителя могут быть классными руководителями.

3. Коллегиальная организация. Ключевой организационной единицей являются учителя параллельных классов одного года обучения.

4. Матричная организация. Она возникает, как пишут авторы, когда пересекаются «вертикальное» предметное преподавание и «горизонтальное» управление.

5. Модульная организация. Здесь преподавание и управление полностью интегрированы. Здесь тоже создаются команды, но уже единомышленников, разделяющих одинаковые или близкие взгляды на преподавание и управление.

Системы управления образованием в зарубежных странах имеют как общие черты, так и отличительные, специфические признаки, которые связаны с историческими, культурными, социально-политическими особенностями конкретной страны.

Формировавшиеся на протяжении ряда десятилетий механизмы управления образованием претерпевают во многих странах существенные изменения, обусловленные, с одной стороны, реформированием национальных систем образования, а с другой стороны –

административными реформами, проводимыми в этих странах на разных уровнях публичного управления – федеральном, субфедеральном (региональном) и муниципальном.

Нельзя руководить, опираясь только на собственную интуицию. Нужны знания по теории управления, чтобы на их базе выработать конкретные принципы, позволяющие как воздействовать на личность, так и организовывать и направлять деятельность коллектива воспитанников и педагогов. Вот какие принципы лежат в основе работы образовательной организации для детей-сирот и деятельности руководителя:

– Принцип правовой защищенности. Этот принцип требует от директора знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом их соответствия действующим правовым актам.

– Принцип оптимизации управления. Он предполагает установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав работникам детского дома, установление ответственности за выполненную работу, существование отлаженной системы сбора информации.

– Принцип наименьшего воздействия. Это основополагающий принцип управления. Директор детского дома берет всю организационно-распорядительную функцию в свои руки, но делегирует значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела.

– Принцип делегирования полномочий. Он вытекает из предыдущего принципа и заключается в передаче директором части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам. Освобождая свое время от менее сложных повседневных дел, директор может сконцентрировать усилия на решении задач более сложного управленческого уровня. Его главная задача – обеспечить организацию образовательного процесса силами коллектива. При этом важно помнить, что педагог детского дома может совершить ошибку, и в этом случае

директор обязан оказать ему всемерную помощь в самой тактичной форме, поскольку одна из основных задач руководителя – развивать способности и мастерство педагога.

– Принцип соответствия. Основа этого принципа заключается в том, что выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям сотрудников. Непросто определить соответствие педагога занимаемой должности. Здесь необходимы опыт и умение, чтобы отделить деловые качества от словесной шелухи и внешней помпезности. Человек чаще склонен иметь завышенное мнение о своих способностях и интеллекте, и реже встречаются случаи недооценки собственных возможностей. Важно вовремя помочь робкому и, наоборот, умерить непомерные амбиции излишне самоуверенного.

– Принцип повышения квалификации. Основной метод – курсовая подготовка в системе повышения квалификации. Но она проводится один раз в пять лет, поэтому главным образом обучение проходит непосредственно в стенах детского дома.

Учреждение для детей-сирот не имеет филиалов и представительств. В его структуре могут быть различные подразделения, обеспечивающие осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, форм обучения.

Общее управление такими учреждениями состоит в структуризации деятельности, планировании, контроле, учете и анализе результатов деятельности.

Сложившаяся модель структурных подразделений соответствует функциональным задачам учреждений для детей-сирот. Все структурные подразделения выполняют основные задачи, определенные программой учреждения.

Управленческая деятельность администрации направлена на достижение эффективности и реализации целей педагогической деятельности.

Организация управленческой деятельности в образовательной организации для детей-сирот осуществляется на основе демократизации процессов управления, сочетания управления и самоуправления, исходя из задач, поставленных перед администрацией и коллективом учреждения. Организационная структура управляющей системы учреждения включает четыре уровня управления:

Первый уровень: директор как главное административное лицо, осуществляющее непосредственное руководство всеми направлениями деятельности учреждения и субъектами управления. Определяет структуру управления организацией, должностные обязанности работников. На этом же уровне находятся коллегиальные и общественные органы управления.

К коллегиальным органам управления деятельностью образовательного учреждения относятся:

1. Педагогический совет – высший орган самоуправления организации, решает вопросы: качества знаний; результатов образовательной деятельности воспитанников на всех ступенях обучения; повышения квалификации педагогов; вопросы научно-педагогического и методического уровня.

2. Общее собрание трудового коллектива регулирует трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между руководителем и работниками.

3. Совет старшеклассников осуществляет деятельность, сопряженную с основными направлениями воспитательной работы в учреждении, участвует в подготовке и проведении внеклассных и общественных мероприятий, социокультурных проектов.

4. Попечительский совет является добровольным объединением граждан, объединенных для оказания содействия учреждению в деле воспитания, обучения и улучшения условий жизни и быта воспитанников.

5. Профсоюзный комитет стоит на защите профессиональных, трудовых, социально-экономических прав и законных интересов своих членов.

Второй уровень: заместители директора учреждения, педагог-организатор внеклассной работы, методист по воспитательной работе, педагог-психолог, руководители методических объединений и профессиональных творческих групп.

Третий уровень: педагоги, воспитатели, педагоги дополнительного образования, законные представители воспитанников.

Четвертый уровень: воспитанники учреждения, органы ученического самоуправления в группах, члены творческих объединений воспитанников (клубов, студий, лабораторий и т. п.), разновозрастные сообщества, детско-взрослые коллективы. Участие воспитанников в управляющей системе учреждения и группы обеспечивает формирование и развитие организаторских способностей и деловых качеств личности.

На рисунке 1 показана структура управления организации для детей-сирот.



Рисунок 1. Структура управления организации для детей-сирот

Анализ позволяет установить, что в настоящее время в системе общего образования во всех ее структурных частях и процессах происходят

преобразования: вводятся новые образовательные стандарты; выстраиваются системы поддержки индивидуального прогресса учащихся; обновляется образовательная среда организации, для решения образовательных задач используются ресурсы территориальных социокультурных сред; повышается профессионализм педагогических работников; развиваются механизмы общественно-профессиональной оценки качества образования государственно-общественного управления; обновляются финансово-экономические механизмы обеспечения школы [14, с. 29].

Таким образом, исходя из обозначенного понимания природы появления изменений и универсального характера их влияния на систему общего образования, опираясь на научные разработки в области управления образованием, возможно повышение качества системы управления образовательной организации в изменяющихся внешних условиях.

1.3 Проектное управление в организации для детей-сирот

Эффективным методом достижения результатов, позволяющим перевести организацию из состояния функционирования в режим развития стал проектный подход в управлении организацией.

Проектное управление – это тип управления образовательной организацией в режиме развития, при котором осваиваются новшества и наращивается образовательный потенциал организации, и, как следствие, улучшается качество его работы. Проектное управление, как технология, – это инновация. Проектное управление, как деятельность, как определённый накопленный человеком опыт деятельности, – это традиция [48]. Для этого необходимо: наличие оригинальной цели, наличие проектной команды, единое управление (интегральное управление), ограниченные ресурсы (финансовые, временные, кадровые).

При проектном управлении люди объединяют (интегрируют) усилия, ресурсы, знания из различных областей, опыт практической деятельности,

методы и инструменты управления, необходимые для достижения определенных целей.

Подходы к управлению изменениями различаются по многим признакам, в числе которых его ориентация на процесс или на результат. При ориентации на процесс внимание сосредотачивается на разработке и реализации нововведения, обеспечивающего изменения в организации без чёткого представления конечного результата его внедрения.

При управлении, ориентированном на результат, первоначально определяется желаемый результат, а затем уже подбирается или разрабатывается нововведение, позволяющее его получить. Управление, ориентированное на результат, получило название целевого (управления по целям). При его осуществлении деятельность организации в целом и её структурных подразделений оценивается по достижению цели и получению конкретного результата.

Наиболее продуктивно целевое управление используется в условиях разработки и реализации комплексных целевых программ развития социально-экономических систем, в связи с этим более употребляемым стал термин программно-целевое управление, а подход к управлению на основе инновационных проектов и целевых программ – программно-целевым (проектным) подходом. Формирование его методологических оснований началось в последнем десятилетии прошлого века и активно продолжается в наши дни, особенно под влиянием динамично развивающейся теории и практики управления проектами как междисциплинарной области научного знания.

Методологические основания проектного подхода отражают специфику их реализации в управлении образовательными организациями, основными видами деятельности которых является осуществление процессов обучения и воспитания. В этой связи А.М. Новиков и Д.А. Новиков уточняют, что методология – это учение об организации продуктивной деятельности, т.е. упорядочении её в целостную систему с чётко

определёнными характеристиками, логической структурой и процессом её осуществления – временной структурой [53].

Отличительной особенностью проектного управления является концентрация внимания на организацию работы с ресурсами, что делает актуальным использование ресурсного подхода. Тем не менее, в теории управления проектами проблема формирования и использования ресурсов мало изучена, а в педагогике ресурсный подход лишь начинает обозначаться. Всё это обуславливает необходимость несколько подробнее изложить понимание ресурсного подхода как методологического основания проектного управления образовательной организацией.

Важная роль отводится использованию ресурсного подхода в методологии проектного управления. В качестве примера можно привести исследование З.М. Маргуповой, которая разработала ресурсную модель инновационного проекта. В её структуру включены четыре вида ресурсов: материальные ресурсы (здания, сооружения, оборудование, сырьё, материалы и пр.), трудовые ресурсы (опыт, квалификация, готовность обучаться сотрудников), ресурсы времени и бюджет проекта [46, с. 7].

В педагогической науке термин «ресурс» чаще всего используется в контексте совокупности источников, средств развития образовательной системы, организации образовательной деятельности, обеспечения реализации образовательной программы. При этом в нормативных документах чаще всего речь идёт о таких видах ресурсного обеспечения, как нормативное, кадровое, научно-методическое, организационно-педагогическое, финансово-экономическое, учебно-материальное, информационное и т.д.

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» даётся характеристика печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов (ст. 18), а также научно-методического и ресурсного обеспечения системы образования (ст. 19) [73]. Под образовательными ресурсами понимаются учебники, учебные пособия,

информационные справочные и поисковые системы, профессиональные базы данных и т.д., необходимые для организации образовательной деятельности.

На образовательные организации законом возлагается ответственность за формирование открытых и общедоступных информационных ресурсов, содержащих информацию об их деятельности, а также обеспечение доступа к таким ресурсам (ст. 19, п.1) [73].

В исследованиях П.И. Третьякова, Т.К. Чекмарёвой, Н.А. Шарай, В.З. Юсупова выделено пять видов ресурсов образовательного проекта: человеческие ресурсы разработчиков и реализаторов проекта (педагогов, обучающихся, их родителей, социальных партнёров и т.д.); образовательные ресурсы проекта, т.е. использование на его различных этапах программ, учебных планов, учебников, методических рекомендаций и т.д.; ресурсы обеспечения проекта (нормативные, организационные, информационные, материально-технические); финансовые ресурсы, которые участники проекта получают преимущественно от внешнего или внутреннего заказчика; время как особый ресурс для проектной деятельности.

Образовательные ресурсы могут быть представлены в печатном и электронном виде. Последние позволяют структурировать их в базах данных и формировать электронную информационную среду образовательных проектов, которая посредством информационно-телекоммуникационных сетей может, при необходимости, обеспечить на расстоянии эффективное взаимодействие субъектов в образовательном проекте.

Таким образом, управление изменениями в образовательных организациях осуществляется на основе различных подходов, одним из которых является проектный подход как способ управления изменениями в образовательной организации посредством разработки и реализации совокупности взаимосвязанных проектов. В его реализации находят отражение идеи системно-деятельностного, процессного и ресурсного подходов, которые составляют методологическое основание реализации

проектного управления, ориентированного на ожидаемый (должный) результат развития образовательной организации.

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 этим методология управления проектами стала фактическим стандартом управления в различных организациях.

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...».

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 образовательной организации. 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.

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 (самоактуализация) всех участников образовательного процесса с целью достижения более высокого уровня развития (интеллектуального, профессионального и т.д.).

6. Реализация стратегического плана развития образовательной организации, 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 протяженность во времени с определенным началом и сроком окончания.

Основным инструментом проектного управления образовательной организации 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; проблемный перевод ситуации в комплекс организационных задач; выработка идей, позволяющих ситуацию изменить; отбор идей; проверка на реализуемость в конкретных условиях; структуризация цели; оптимизация стоимости, времени и 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).

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 управления, 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.

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 [10].

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 [51], а впоследствии М. Мескон также выделяли лидерство как неотъемлемый компонент работы команд и групп. Ниже приведены пятнадцать 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. Обладает системным мышлением.

В этом случае, разнородные характеристики структурируются, приобретут целостность и займут своё место. В контексте данного вопроса нам представляются интересными материалы XVI съезда работников образования Новосибирской области «Современная образовательная политика НСО: открытость, устойчивость, развитие», где один из обсуждаемых вопросов был посвящён культуре проектного управления руководителя-лидера (модераторы: Т.А. Поцукова, Е.А. Рекичинская) [59, с 48–55].

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 1).

Проектное управление в деятельности руководителя-лидера для
устойчивого развития

Ценностные позиции проектного управления	Выгоды проектного управления	Риски проектного управления
«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 управления ожиданиям и 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 совершенствовании профессионализма	более оперативное разрешение проблем	изменение условий, в которых запускался проект
грамотные управленческие решения	более быстрое и экономное выполнение проекта	эмоциональное выгорание участников проектного управления
лидерство и добросовестность руководителя	большая предсказуемость	изменение форм взаимодействия родительской общественности

Ценностные позиции проектного управления	Выгоды проектного управления	Риски проектного управления
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

Таким образом, обобщенная проектная компетентность инновационного руководителя в образовании – это его способность создавать в образовательном процессе проекты инновационного развития своей организации. Проектные технологии становятся обязательным элементом алгоритма проектирования управления инновационным развитием современной образовательной организации. Не остается сомнений, что проектное управление имеет большое будущее, и задача руководителей образовательных организаций, активно апробировать и внедрять данные технологии в образовательную деятельность образовательной организации для устойчивого развития инновационных процессов.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В КГКУ «КАНСКИЙ ДЕТСКИЙ ДОМ ИМ. Ю.А. ГАГАРИНА»

2.1 Анализ проектного управления в КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина»

Вначале мы проведем анализ существующей системы управления КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина». Управление осуществляется в соответствии с федеральными законами, нормативными документами Министерства образования Красноярского края, Уставом детского дома на принципах единоначалия и коллегиальности.

В детском доме характерно чёткое распределение обязанностей, вертикальная связь, основанная на принципах единогласия и самоуправления, и горизонтальная связь, основанная на принципах коллегиальности и сотрудничества.

Единоличным исполнительным органом детского дома является руководитель (директор), который назначается и освобождается от должности Учредителем в соответствии с действующим законодательством.

Коллегиальными органами управления детского дома являются: Общее собрание работников детского дома, Педагогический совет, Попечительский совет, Координационный центр постинтернатного сопровождения, Профсоюзный комитет.

Общее собрание (конференция) работников детского дома является постоянно действующим на бессрочной основе коллегиальным органом управления учреждением и представляет собрание всех работников детского дома. Общее собрание представляет собой собрание всех работников детского дома. Председателем является директор или лицо его замещающее. Иное лицо может быть назначено председателем Общего собрания по инициативе его членов на выборной основе простым большинством голосов членов Общего собрания. Общее собрание принимает решение

открытым голосованием. Решение собрания считается принятым, если за него проголосовало суммарно более пятидесяти процентов работников, присутствующих на заседании. Решение Общего собрания оформляется протоколами. Протоколы подписываются председателем и секретарем. Решение Общего собрания, принятое в пределах его полномочий и в соответствии с действующим законодательством, обязаны для исполнения администрацией, всеми членами трудового коллектива детского дома.

Педагогический совет детского дома является постоянно действующим на бессрочной основе коллегиальным органом управления учреждения и создается в целях обеспечения коллегиальности в принятии вопросов совершенствования организации, образовательного и воспитательного процесса в учреждении.

В состав Педагогического совета входят все педагогические работники детского дома. Председателем является директор детского дома. Педагогический совет принимает решение открытым голосованием. Решение Педагогического совета является правомочным, если на его заседании присутствовало не менее половины педагогических работников детского дома, если за него проголосовало более половины присутствующих. Решение оформляется протоколом. Протоколы подписываются председателем и секретарем Педагогического совета.

Решение Педагогического совета, принятое в пределах его полномочий и в соответствии с действующим законодательством, является рекомендательным для коллектива детского дома. Решение, утвержденное приказом учреждения, является обязательным для исполнения всеми участниками образовательного процесса.

Попечительский совет является одной из форм самоуправления детского дома и не является юридическим лицом. Совет представляет интересы детского дома в органах государственной власти, органах местного самоуправления, средствах массовой информации, других организациях,

в отношении с физическими лицами.

Основной целью Попечительского совета является содействие функционированию и развитию детского дома. Деятельность Попечительского совета строится на безвозмездной основе. В состав входит не менее 9 человек. Руководство Совета осуществляется председателем, избираемым на заседании Попечительского совета. Председателем не может быть избрано лицо, состоящее в трудовых отношениях с детским домом. Заседание Попечительского совета является правомочным, если на нем присутствуют более половины членов Совета. Решение Попечительского совета принимается простым большинством голосов от числа членов Совета, присутствующих на его заседании. На каждом заседании ведется протокол.

В детском доме создан и действует Координационный центр по постинтернатному сопровождению выпускников детского дома. Формируется ежегодный банк данных о выпускниках. Апробируется система мониторинга постинтернатного становления. Создана научно-внедренческая площадка по постинтернатному сопровождению совместно с краевым государственным педагогическим университетом им. В.П. Астафьева.

Профсоюзный комитет детского дома содействует повышению благосостояния и жизненного уровня работников, защите их права на труд, справедливую и своевременную оплату труда, созданию здоровых и безопасных условий труда, охране здоровья работников, участию в разработке и согласовании локальных нормативных документов, регулирующих трудовые и социальные отношения.

Часть своих полномочий директор может делегировать своим заместителям соответствующим локальным актом, которые несут ответственность за вверенное им направление.

Заместители директора детского дома осуществляют непосредственное руководство направлениями деятельности учреждения и несут ответственность в соответствии с законодательством РФ, локальными нормативными актами детского дома, должностными инструкциями.

На рисунке 2 показана структура учреждения и органы управления детского дома.

Структура учреждения и органы управления КГКУ «Канский детский дом им.Ю.А. Гагарина»

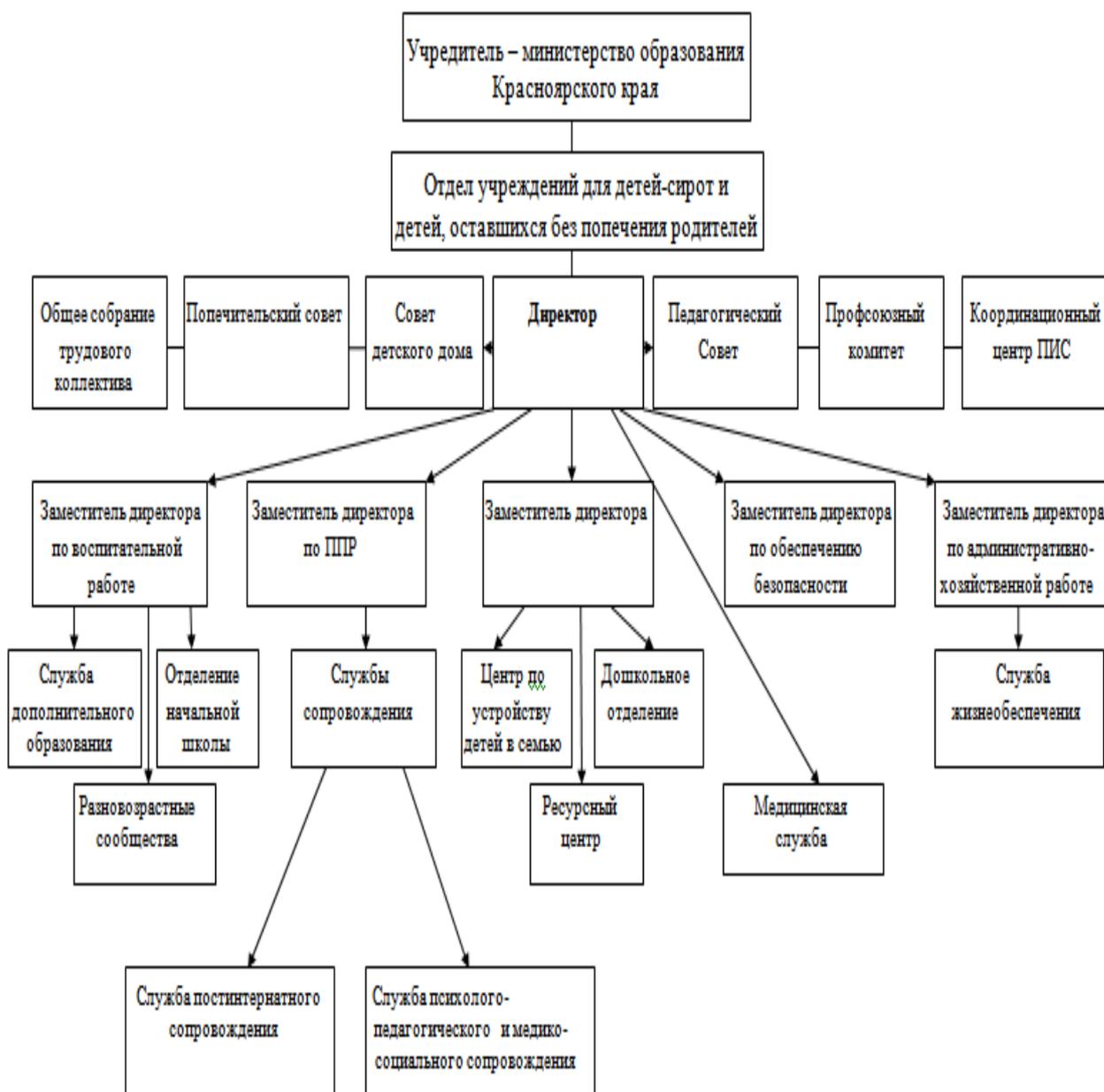


Рисунок 2. Структура учреждения и органы управления детского дома

В Канском детском доме пять заместителей директора, каждый из которых имеет свои непосредственные задачи в управлении детским домом и несет ответственность за определенные организационные структуры

учреждения.

Заместитель директора курирует работу отделения воспитанников дошкольного отделения, центра по устройству детей в семью и ресурсного центра.

Заместитель директора по воспитательной работе детского дома занимается вопросами службы дополнительного образования, отделениями воспитанников начальной школы и разновозрастных сообществ.

Заместитель директора по психолого-педагогической работе регулирует службу сопровождения. Служба работает по двум направлениям: постинтернатного сопровождения, психолого-педагогического и медико-социального сопровождения.

Прямое подчинение директору детского дома имеют медицинская служба и служба питания.

Таким образом, проведенный анализ существующей модели выявил определенные минусы в системе управления детским домом:

- для этой модели в детском доме характерна борьба за власть, так как в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- в администрации детского дома наблюдается частичное дублирование управленческих функций;
- большая сложность в управлении и координации деятельности детского дома в целом;
- существует вероятность возникновения конфликтов между руководителями подразделений учреждения;
- характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей.

В детском доме созданы благоприятные условия содержания воспитанников. В учреждении, согласно Уставу, воспитываются дети в возрасте от 3 до 18 лет. Размещение воспитанников организовано по возрастам на трех этажах здания. Две группы детей дошкольного возраста

проживают в изолированном помещении, оснащённом учебно-игровыми и спальными комнатами, спортивным и музыкальным залами, гардеробными и буфетной. Воспитанники школьного возраста (7–12 и 13–18 лет) проживают на двух этажах в 11 воспитательных группах, оборудованных комнатами для приготовления уроков, отдыха и сна. На каждом этаже находятся санитарно-гигиенические помещения, оборудованные в соответствии с правилами и нормативами СанПиН. В таблице 2 отображено движение воспитанников КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина» в 2016–2019 гг.

Таблица 2

**Движение воспитанников
КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина», чел.**

Год	Месяц	Начало месяца	Прибыло	Выбыло:	СУЗ	Др. ОУ	Опека	Приемная семья	Усыновление	В кровную семью	Прочие причины	Конец месяца
2016	01	120		8			1	4		3		112
2016	04	117	9	1				1				125
2016	09	122	4	10	9			1				116
2017	01	112	2									114
2017	04	112	1	3				2		1		110
2017	09	108	3	7	1		6					104
2018	01	98										98
2018	04	100	2	6		4	2	2				96

Год	Месяц	Начало мес.	Прибыло	Выбыло:	СУЗ	Др. ОУ	Опека	Приемная семья	Усыновление	В кровную семью	Прочие причины	Конец месяца
2018	09	94	7	12			1	6		4	1	89
2019	01	92	4	6			2	3		1		90
2019	04	95	3	4		3	1					94
2019	09	94	5	7		5				2		92

Таким образом, мы видим, что количество детей, проживающих в детском доме, за последние три года уменьшилось примерно на 20 %.

Известно, что наилучшей средой жизни для ребенка является дом, семья. Поэтому самой эффективной практикой подготовки детей к самостоятельной жизни является проживание их в семье.

В целях обеспечения реализации права ребенка на воспитание в семье в КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина» создан и действует Центр по устройству детей в семью, целью которого является создание условий для устройства воспитанников на семейные формы воспитания и оказание психолого-педагогической поддержки замещающей семье.

Критерий эффективности работы службы: динамика числа воспитанников, оформленных на постоянные и временные формы.

В таблице 3 показана динамика количества воспитанников КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина», переданных на семейные формы воспитания в 2015–2018гг.

Таблица 3

Динамика количества воспитанников КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина», переданных на семейные формы воспитания, чел.

Год	Всего	Временная семья	Опека	Приемная семья	Попечительство	Кровная семья
2015	88	32	5	25	22	4
2016	85	38	11	27	4	5
2017	72	35	9	15	2	11
2018	83	47	5	18	3	10

Таким образом, можно сделать вывод: несмотря на то, что общее количество оформленных за последние годы на семейные формы воспитанников осталось примерно на одном уровне, в то же время произошло значительное изменение их численных показателей по формам.

Детский дом в полной мере обеспечен работниками и педагогическими кадрами достаточно высокого уровня образования и квалификации.

В таблице 4 указано количество работников КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».

Таблица 4

Количество работников КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина», чел.

№ п/п	Виды работников	Количество (человек)
1.	Всего работников	156
2.	Руководящие работники	10
3.	Педагогические работники	59
4.	Медицинские работники	6
5.	Обслуживающий персонал	81

Из числа педагогических работников детского дома высшее образование имеют 71% работников, среднее профессиональное – 29%.

На высшую категорию аттестованы 20% педагогов, на первую – 44%.

В таблице 5 размещены сведения о педагогах детского дома.

Таблица 5

Общие сведения о педагогах детского дома, чел.

Наименование	Численность работников	Численность работников, имеющих квалификацию		Образование работников		Стаж работы		Возраст работников	
		Высшую	Первую	Высшее	Среднее проф.	Менее 10	Больше 10	Моложе 35	Старше 35
Пед. работники	59	12	26	42	17	29	30	17	42
в том числе: воспитатели	31	2	15	18	13	15	16	6	25
педагог-психологи	5	3	2	5	0	3	2	3	2
социальные педагоги	3	1	1	3	0	3	0	3	0
тьютор	1	0	0	1	0	0	1	0	1
другие пед. работники	19	6	8	15	4	8	11	5	14

В 2017–2018 учебном году 16 педагогов детского дома прошли процедуру аттестации педагогических работников. В таблице 6 показаны данные об аттестации педагогов учреждения.

Таблица 6

Сведения об аттестации педагогов учреждения.

№	Должность	Соответствие занимаемой должности	Первая квалификационная категория	Высшая квалификационная категория
1.	Воспитатель, чел.	7	2	1
2.	Социальный педагог, чел.	1		
3.	Педагог-психолог, чел.	1		
4.	Педагог дополнительного образования, чел.			2

№	Должность	Соответствие занимаемой должности	Первая квалификационная категория	Высшая квалификационная категория
5.	Инструктор по труду, чел.		1	
6.	Инструктор по физической культуре, чел.			1

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровый потенциал высокопрофессионален, устойчив, текучесть кадров в детском доме относительно низкая.

В КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина» разработана программа развития учреждения на период 2016–2020 гг. Необходимость разработки программы определяется действием как внешних, так и внутренних факторов. Социальная актуальность программы отражает насущные потребности современного общества в поиске путей достижения социального благополучия детей, воспитывающихся в учреждениях внесемейного воспитания. Государственный заказчик программы – министерство образования Красноярского края.

Программа является основой образовательной политики детского дома, определяет стратегию и тактику развития системы внесемейного воспитания, представляет собой долгосрочный нормативно-правовой документ, характеризующий имеющиеся достижения и проблемы, основные тенденции развития, цели, задачи и направления образования детей от 3 до 18 лет, особенности кадрового и методического обеспечения образовательного процесса и инновационных преобразований, планируемые результаты, параметры и критерии эффективности. Цель программы развития – разработка и реализация условий для формирования социальных компетенций воспитанников детского дома при подготовке их к независимой самостоятельной жизни. Согласно программе развития детского дома можно определить основные направления деятельности, необходимые для ее реализации:

1. Создание специальной среды для подготовки воспитанников к самостоятельной независимой жизни.

2. Разработка и реализация комплексной поэтапной программы формирования компетенций независимой жизни детей в открытом социуме.

3. Организация сетевого профессионально-общественного взаимодействия по сопровождению воспитанников в детском доме, замещающей семье в процессе постинтернатной адаптации.

4. Организация эффективной образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования, по дополнительным общеобразовательным программам.

Таким образом, в результате анализа программы развития детского дома были выявлены дефициты в направлениях деятельности учреждения в области управления образовательным процессом и учреждением в целом. В программу развития необходимо ввести несколько направлений, касающиеся данной проблемы:

1. Оптимизация организационной и управленческой структуры детского дома.

2. Повышение эффективности системы управления воспитательным и образовательным процессом в учреждении.

Данные направления в работе детского дома можно урегулировать посредством следующего:

– изучение и обсуждение нормативно-правовых документов на рабочих совещаниях, педсоветах. Включение таких совещаний в общий план работы учреждения;

– гласность в определении стратегии развития детского дома;

– сохранение имеющихся в штатном расписании штатных единиц.

Сохранение коллектива учреждения. Развитие благоприятного климата в коллективе сотрудников;

– дальнейшее повышение квалификации педагогов. Создание условий для обучения педагогов на различных проблемных курсах;

– привлечение специалистов внешних организаций для решения задач сопровождения: заключение договоров о социальном партнерстве. Расширение внешних связей учреждения с целью публичного представления результатов деятельности детского дома и педагогического коллектива учреждения;

– развитие сотрудничества с другими детскими домами с целью обмена опытом;

– обновление предметно-развивающей среды в работе с воспитанниками, материальное обеспечение допрофессиональной подготовки;

– обеспечение открытости и доступности информации о детском доме через публикации в СМИ, размещение информации на сайте детского дома.

Одной из инновационных образовательных технологий в работе администрации и педагогов детского дома по решению актуальных проблем в развитии детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, является социально-педагогическое проектирование. В таблице 7 дана характеристика проектной деятельности детского дома.

Таблица 7

Характеристика проектной деятельности детского дома

Проекты, образовательные программы	Характеристика проекта, программы	Сильные стороны	Слабые стороны
Долгосрочная образовательная программа «Шаги к успеху». Шаг 1. «Ростки успеха».	Программа построена по 4 возрастным ступеням-шкагам. Образовательная программа дошкольной ступени (3–7лет), направленная	В основу программы положена идеология, которая исключает любую дискриминацию воспитанников, обеспечивает равное отношение ко всем	Специфика воспитанников детского дома не позволяет требовать от ребенка дошкольного возраста достижения конкретных образовательных результатов.

Проекты, образовательные программы	Характеристика проекта, программы	Сильные стороны	Слабые стороны
	на формирование навыков самообслуживания, этических норм поведения, предпосылок учебной деятельности.	людям и создает особые условия для детей, имеющих особые образовательные потребности.	
Шаг 2. «Учимся быть успешными».	Образовательная программа начальной ступени (8–11 лет), направленная на формирование универсальных учебных действий, обеспечивающих возможность продолжения образования в основной школе; воспитание умения учиться, духовно-нравственное развитие воспитанников.	Программа приводит к тому, что младший школьник учится планировать, контролировать и оценивать собственные учебные действия и их результат.	Слабо отражены актуальные названия мероприятий в соответствии с заявленным годом в России. Не прописаны механизмы реализации программы.
Шаг 3. «Восхождение к успеху».	Образовательная программа средней ступени (12–14 лет), направленная на формирование умений организации и программирования эффективной индивидуальной и коллективной учебной и социально-творческой деятельности, подготовку к осознанному и основанному на	У воспитанника подросткового возраста проявляется взрослость, то есть готовность к взрослой жизни, выражающуюся в возросшей самостоятельности и ответственности, потребности равноправия, уважении, требовании серьезного,	Не указаны критерии эффективности запланированных мероприятий. Указанные в программе риски больше ориентированы на особенности развития детей и их психики, а не на механизмы ее реализации.

Проекты, образовательные программы	Характеристика проекта, программы	Сильные стороны	Слабые стороны
	предметных знаниях выбору будущей образовательной траектории, социализацию воспитанников среднего школьного возраста.	доверительного отношения со стороны взрослых (педагогов, учителей, воспитателей и т.д.)	
Шаг 4. «Вектор успеха»	Образовательная программа старшей ступени (15–18 лет). Профорientация и социализация воспитанников старшего школьного возраста, приобретение опыта программирования и осуществления целесообразной и результативной деятельности.	Хорошо прописаны социальные компетенции выпускника детского дома, необходимые для дальнейшей самостоятельной независимой жизни.	Слабо отработано взаимодействие детского дома с центром занятости и будущим работодателем для дальнейшего трудоустройства выпускника.
Социальный проект «Живём по-настоящему» при поддержке ПАО «Мегафон»	Направлен на подготовку детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, к самостоятельной жизни. Целью проекта – является создание локации для интерактивного отдыха горожан. Путём голосования был выбран сквер в районе Предмостной площади около городской библиотеки.	Воспитанники пройдут интерактивный курс по знакомству с азами социального проектирования. Разработка и реализация проекта в основном организована силами воспитанников.	Слабое содействие и помощь детскому дому в реализации проекта со стороны администрации города.
Краевой проект «Вектор успеха» (в рамках реализации Концепции	Цель проекта организация деятельности пилотной площадки	Улучшение качества компетенций независимой жизни воспитанников. Дети	Возможны риски, связанные с привлечением общественных

Проекты, образовательные программы	Характеристика проекта, программы	Сильные стороны	Слабые стороны
постинтернатного сопровождения выпускников организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в Красноярском крае)	(детский дом-техникум) по созданию модели профессионально-общественного партнерства в интересах выпускника. Данный проект принимал участие в составлении ежегодного рейтинга лучших практик регионов «Вектор-Детство 2018».	способны применять практические умения в различных ситуациях, получают опыт проектирования своего будущего и способны предвидеть востребованность конкретных умений и осуществлять их развитие.	ресурсов к сопровождению воспитанников, а также с неприятием воспитанниками кандидатов в наставники на дальнейшее его сопровождение.
Грантовый проект «Отцовская забота – серьезная работа» (проект Фонда поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации).	Цель проекта – разработка и реализация программы мужского воспитания в детском доме и замещающих семьях. Структура программы мужского воспитания в детском доме и замещающих семьях была выстроена по четырем направлениям: «Диагностика гендерных аспектов воспитания», «Воспитательная работа по формированию позитивной половой идентичности у воспитанников детского дома», «Полоролевая социализация в замещающей семье», «Повышение профессиональной компетентности педагогов по гендерному воспитанию детей».	Организована воспитательная работа по формированию адекватных полоролевых представлений и гендерного поведения детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей. У педагогов участников проекта улучшились показатели проектной компетентности и профессиональных качеств, связанных с решением проблем гендерного воспитания детей.	Опыт, накопленный при реализации проекта, необходимо более глубоко обобщить и распространить среди других учреждений внесемейного воспитания.

Таким образом, в результате анализа проектной деятельности детского дома была проведена оценка актуальной ситуации в области проектирования с использованием SWOT-анализа, то есть оценки внутренней среды детского дома – ее силы и слабости, а также внешних возможностей и угроз (таблица 8).

Таблица 8

SWOT-анализ деятельности детского дома

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> – Ресурсами для развития детского дома является развитая инфраструктура учреждения, в которой созданы безопасные и комфортные условия для проживания, образования и воспитания детей. – Детский дом имеет свои многолетние традиции, которые формируют нравственные ценности у детей и педагогов, является лидером и участником множества международных, российских и краевых событий, проектов. – Ресурсами для развития проектной деятельности детского дома является возможность выбора кадров. – Регулярное обновление сайта учреждения, размещение информации об итогах проектной деятельности детского дома. – Наличие сильных наставников среди педагогов, которые могут организовать работу молодых специалистов. – Наличие управленческой команды, которая имеет успешный опыт в проектной деятельности и управления. 	<ul style="list-style-type: none"> – Имеется противоречие между необходимостью использования сформированных современных педагогических технологий, отработанных во время реализации грантовых проектов, и применением в практике традиционных форм и методов воспитания и развития ребенка детского дома. – Некоторая часть педагогов не обладает необходимыми рефлексивными информационными и методическими компетентностями в области проектирования. – В учреждении не всегда складывается положительное мнение среди воспитанников и педагогов детского дома о важности проектной деятельности. – Низкая мотивационная готовность педагогов к организации постинтернатного сопровождения. – Более быстрое (по сравнению с другими учреждениями образования) проф. выгорание.
	Возможности (O)	Угрозы (T)
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> – Детский дом обладает положительным опытом проектной деятельности на федеральном и краевом уровнях, что позволяет укрепить материально-техническую базу, внедрить новые образовательные технологии. 	<ul style="list-style-type: none"> – Угроза эффективного взаимодействия с профессиональными образовательными учреждениями, устройства выпускников на производственную практику и на рабочие места.

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Возможности (О)	Угрозы (Т)
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность профессиональной подготовки и переподготовки педагогов на базе Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева, Красноярского краевого института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, Канского педагогического колледжа и др. – Упрочение позиции учреждения как методического и образовательного центра Восточного округа через проводимые на территории детского дома традиционные окружные событийные и конкурсные мероприятия в области образования, проектирования, спорта и др. – Ресурсом поиска, выработки и обсуждения механизмов проектирования в детском доме, обеспечивающих эффективное взаимодействие между властью, отраслевым сообществом и представителями общественности должно стать межведомственное сотрудничество, наличие переговорных площадок, проводимых в рамках Координационного центра. – Сотрудничество с другими детскими домами, принятие полезного опыта их работы в области проектирования. Обсуждение важнейших вопросов организации проектной деятельности с коллегами из других детских домов, а также на семинарах, организуемых в округе. – Возможность совместной проектной деятельности с социальными партнерами, спонсорами, волонтерами детского дома. 	<ul style="list-style-type: none"> – Трудное формирование образа социально привлекательного ребенка детского дома в обществе. – Невнимание и низкая заинтересованность общественности к проблематике сиротства. – Угроза эффективности информационной работы с населением города и района по увеличению количества и качества семейных форм устройства детей. – Конкуренция с другими учреждениями в привлечении опытных кадров, наличие более привлекательных рабочих мест для педагогических работников.

Таким образом, следует отметить, что выделенные угрозы развития учреждения, усиленные внутренними слабыми сторонами ресурсного обеспечения, создают необходимость комплекса специальных мер по минимизации их негативного влияния на развитие детского дома с использованием его сильных сторон и внешних возможностей.

2.2 Механизмы совершенствования проектного управления в КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина»

Э. Голдтратт утверждает, что: «...прежде чем приступить к улучшениям какой-либо части системы, мы должны четко определить глобальные цели системы и способы измерения, которые помогут оценить влияние любой подсистемы или любого локального решения внутри системы на эту глобальную цель» [34].

Вместе с тем образовательная организация сегодня – это очень сложный по своей внутренней структуре механизм, который может функционировать успешно только при условии, если каждое его звено или подразделение будут действовать во взаимодействии, гармонично и результативно. В связи с этим особое значение приобретает эффективное управление современной образовательной организацией.

Проектная деятельность – один из наиболее действенных инструментов управления в условиях, когда перед образовательной организацией стоит задача повышения ее эффективности и результативности при ограниченности ресурсов.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что управление проектной деятельностью в детском доме немобильно, что затрудняет внедрение современных практик в педагогический процесс.

Условием создания мобильности в системе управления является внедрение модели проектного управления. Управление проектным подходом в учреждении – эффективный метод достижения результатов, позволяющий перевести детский дом из состояния функционирования в режим развития.

Проведенный аудит текущей работы КГКУ «Канского детского дома им. Ю.А. Гагарина» позволил сделать вывод о недостаточно эффективном управлении проектами в учреждении, что позволило предложить руководству внедрение модели проектного управления в деятельность учреждения.

Главенствующую роль в осуществлении и инициировании изменений в системе управления играет руководитель учреждения, так как именно руководитель является ответственным лицом за разработку стратегии изменений, планирование мероприятий, их осуществление.

Получив одобрение, было осуществлено обследование деятельности организации относительно возможности реализации в ней инновационных замыслов и разработки методологии введения новой технологии. Коллективом была принята пилотная идея по созданию новой модели работы в области проектирования, что позволило начать внедрение в систему управления «Проектного офиса», создание которого решало бы проблему активизации и оптимизации проектной деятельности детского дома.

Понятие «Проектный офис» определено в международном «Своде знаний по управлению проектами». Там оно описывается, как некая организационная структура, призванная решать задачи структуризации и упорядочивания всех процессов, связанных с реализацией нового замысла, а также обмениваться методологиями, инструментами и ресурсами.

«Проектным офис» детского дома – это структура, создаваемая для выполнения конкретных функций, связанных с разработкой и внедрением новых идей, проектов. В него включают необходимых специалистов, обеспечивают требуемыми техническими и программными средствами.

Создание «Проектного офиса» в КГКУ «Канского детского дома им. Ю.А. Гагарина» предусматривало несколько этапов:

1. Анализ и диагностика системы управления проектами в учреждении, в ходе которого был сделан вывод о необходимости «Проектного офиса» в работе детского дома.

2. Разработка организационной структуры «Проектного офиса». На этом этапе оформляется место и роль офиса в учреждении, определяется состав.

3. Определение стандартов работы «Проектного офиса» (объем работ

офиса, ресурсы, система поощрения участников проектов).

4. Подбор проектной команды.

5. Обучение проектной команды. Проводится обучение проектному управлению руководящего состава и участников проектной команды.

В команду управления «Проектного офиса» на постоянной основе вошло 5 человек:

– директор детского дома (руководитель офиса);

– заместитель директора по воспитательной работе детского дома (руководитель проектов);

– педагог-психолог, социальный педагог и воспитатель-новатор, составляющие ядро любого начинания (менеджеры проектов).

Таким образом, создается трехуровневая взаимосвязь управления проектами:

1. Стратегический уровень (руководитель офиса) – реализует управление проектами для повышения эффективности работы детского дома, контроль соответствия основных результатов поставленным целям и обеспечение проектов различными ресурсами.

2. Оперативный уровень (руководитель проектов) – реализует обеспечение проекта и разрешение проблем при их реализации.

3. Исполнительный уровень (менеджеры проектов) – ответственные за процесс выработки, согласования и реализации проектов.

В работу проектного офиса входят и участники проекта из числа педагогов, воспитанников и волонтеров детского дома, которые составляют команду проекта.

Основная цель, на которую должен опираться «Проектный офис» детского дома, – наводить и поддерживать порядок в управлении проектами в той степени, в которой учреждению это необходимо.

На рисунках 3а и 3б показаны схема «Проектного офиса» детского дома и модель его функционирования со всеми взаимосвязями.

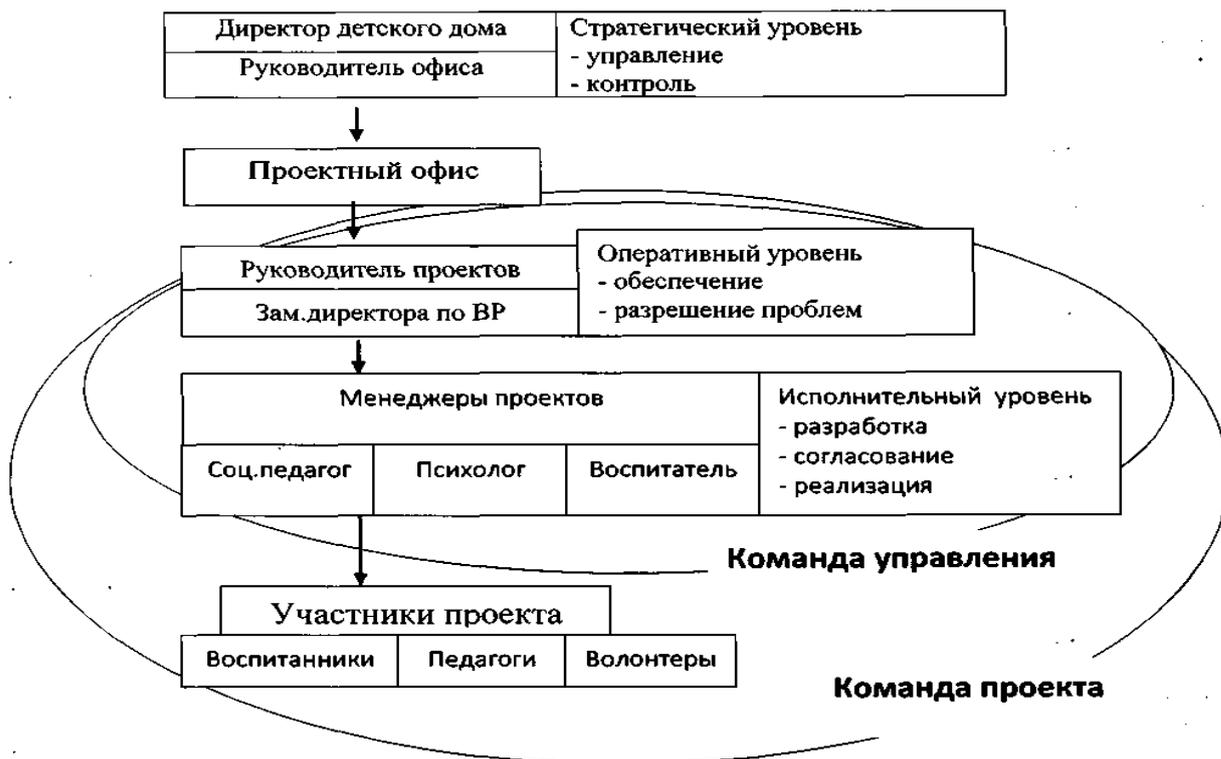


Рисунок 3а. Схема «Проектного офиса» КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина»

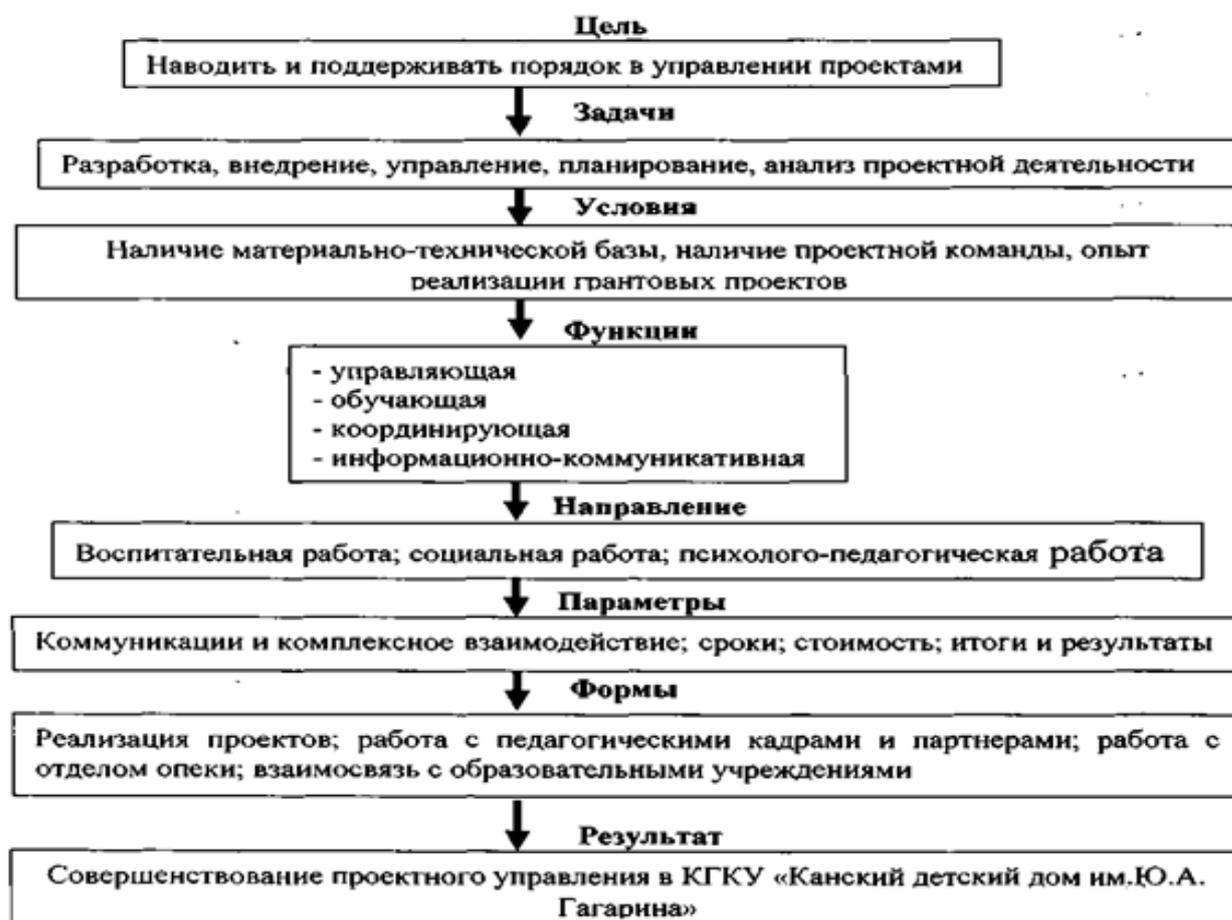


Рисунок 3б. Модель функционирования «Проектного офиса»

Такой подход позволяет достичь в этом важном вопросе стабильности работы и предсказуемости результатов. В зависимости от поставленных задач, тематики и сложности утвержденного проекта, в состав офиса дополнительно могут быть введены различные специалисты. По ходу развития различных проектов, замыслов «Проектный офис» может трансформироваться, состав будет меняться, исходя из итогов выполнения задач и проявления новых рисков.

Основные задачи, которые должен реализовывать «Проектный офис», следующие:

- разработка и внедрение методологии управления проектами;
- управление отдельными проектами, программами и портфелями проектов;
- разработка новых проектов;
- 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.

Создание «Проектного офиса» предполагало соблюдение определенных внутренних условий: наличие материально-технической базы, наличие кадров для проектной команды, опыт реализации грантовых проектов, а также внешних условий: наличие законодательных актов по социальной поддержке детей-сирот, наличие партнеров, открытие в детском доме спонсорами медиацентра, сотрудничество с другими детскими домами, принятие полезного опыта их работы.

Определены основные функции в работе «Проектного офиса»:

- управляющая – направлена на централизацию управления проектами в детском доме;

– обучающая – направлена на профессиональное развитие участников проектов через комплекс обучающих мероприятий;

– координирующая – направлена на включение в проектную деятельность всех участников образовательных отношений (педагоги, воспитанники, приемные семьи, и т.д.), обеспечение взаимодействия с социальными партнерами;

– информационно-коммуникативная – направлена на формирование информационных запросов, сбор, обобщение и обмен информацией по направлениям проекта.

Работа офиса КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина» осуществляется по следующим направлениям проектной деятельности:

- проектирование воспитательной работы;
- социальное проектирование;
- психолого-педагогической проектирование.

В «Проектном офисе», как организационной структуре, были определены основные параметры его деятельности:

– коммуникации и комплексное взаимодействие – обеспечивает поддержку системы связи (взаимодействий) между участниками проекта, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта;

- сроки – обеспечение своевременного завершения проекта;
- стоимость – гарантия того, что проект будет выполнен в рамках утвержденного бюджета;

– итоги и результаты – обогащение управленческой базы знаний, приумножение и распространение опыта проектной деятельности.

«Проектный офис» учреждения в своей деятельности использует следующие формы работы:

- реализация проектов;
- работа с воспитанниками, педагогическими кадрами и партнерами;
- взаимодействие с отделом опеки и попечительства города;

– тесная взаимосвязь с образовательными учреждениями (детские сады, школы, техникумы, колледжи, институты, детские дома Восточного округа).

В «Проектном офисе» детского дома выделены модули, которые имеют определенное условное название и функционал, а также напрямую зависят от уровня зрелости проектного управления:

1. «База данных» – накопление опыта и формирование базы знаний по проектам, сбора материала о реализованных проектах, в основе своей являясь архивом проектов.

2. «Первая помощь» – это центр ответов на возникающие вопросы у проектной команды и других участников вопросы проектной деятельности детского дома.

3. «Тьютор» – предназначен для распространения накопленного опыта реализации проектов учреждения на другие проекты.

4. «Объединенный» – «Проектный офис» подразумевает применение единой методологии и единых принципов объединения проектов по направлениям, обучение и повышение квалификации проектной команды.

Внедрение «Проектного офиса» в детский дом может принести ряд преимуществ:

- правильная расстановка приоритетов и сокращение количества инициатив, не соответствующих стратегическому развитию учреждения;
- объединения сил на самых значимых мероприятиях;
- прозрачное разделение полномочий и ответственности за полученные результаты;
- увеличение процента успешных проектов;
- уменьшение затрат и сроков реализации проектов;
- точный учет и более рациональное использование ресурсов, что ведет к их экономии;
- эффективный контроль за ходом реализации проектов;
- улучшение коммуникации между всеми участниками проекта,

упрощение ведения документации и доступа к требуемой информации;

– повышение профессионального уровня педагогов.

На рисунке 4 указано место «Проектного офиса» в общей схеме структуры управления КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».



Рисунок 4. Модель управления КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина» с включением «Проектного офиса»

Команде управления «Проектного офиса» необходимо пройти повышение квалификации по проектному управлению, что даст ей дополнительные знания и навыки, которые позволят расширить ее зону влияния и ответственности.

Это поможет в дальнейшем не только избежать негативного восприятия обучения, но и будет способствовать поддержке ощущения доверия со стороны администрации, педагогов и воспитанников детского дома, а также расширения их полномочий.

Денежное поощрение педагогов стимулирующего характера будет

выплачиваться в индивидуальном порядке тем работникам, которые приняли участие и достигли определенных результатов при реализации проектов. Что, в свою очередь, положительно отразится на мотивации сотрудников и на результатах их работы.

Таким образом, с введением «Проектного офиса» появилась возможность не только анализировать каждый проект в отдельности, но и общую картину состояния всех проектов КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина», что влечет за собой оптимизацию принятия решений. Деятельность «Проектного офиса» помогает принимать просчитанные и своевременные решения, больше сил уделяя вопросам развития учреждения.

2.3 Технология внедрения механизмов проектного управления в КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина»

Внедрение в систему управления КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина» «Проектного офиса» – это тоже проект, и достаточно сложный. Как успех продуктивного использования «Проектного офиса», так и проблемы его применения закладываются в самом начале работ по проекту.

Основные сложности, встающие на пути движения к организации и внедрению «Проектного офиса», безусловно, связаны с ключевыми людьми, заинтересованными в результатах и оказывающими влияние на этот проект. К ним относятся: администрация детского дома, руководитель офиса, руководитель проектов, менеджеры проектов и участники проектных групп.

Если инициатива внедрения идет сверху, от администрации детского дома, то именно она прилагает усилия по вовлечению необходимых сил и ресурсов. И наоборот, если идея пробивается снизу-вверх, то для решения определенных задач по привлечению поддержки администрации требуется огромная настойчивость.

Важность результативного проектного управления в детском доме инициирует внедрение «Проектного офиса» для решения следующих задач:

1. Обеспечение прозрачности проектной деятельности.
2. Накопление внутри детского дома опыта и знаний по успешной реализации проектов.
3. Внедрение инструментов эффективного управления ресурсами, участвующих в проектной деятельности.
4. Повышение точности финансового планирования посредством учета результатов реализации проектов.
5. Укрепление имиджа детского дома как стабильного партнера в области проектной деятельности.

Для внедрения «Проектного офиса» потребовался целый комплекс мероприятий для успешной его реализации (таблица 9).

Таблица 9

Мероприятия по внедрения «Проектного офиса» в КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина»

Направление деятельности	Целевая группа	Мероприятия по внедрению	Результаты
Организационная часть	Команда управления, администрация детского дома	Проведение разработческого семинара по определению направлений деятельности и назначению ответственного за внедрение проектного офиса	1. Определены направления деятельности ПО 2. Назначен ответственный по внедрению ПО
Анализ проектной деятельности в учреждения в целом	Команда управления	Мониторинг проектной деятельности по итогам реализованных проектов	Сформированная «База данных»
Формирование реестра проектов	Команда проекта	Переговорная площадка по определению реестра проектов, реализуемых в детском доме	Создан реестр реализуемых и будущих проектов

Направление деятельности	Целевая группа	Мероприятия по внедрению	Результаты
Регулирование работы «Проектного офиса» детского дома	Команда управления	Разработка локальных актов о работе «Проектного офиса» детского дома	Создание Положения о «Проектном офисе» детского дома (приложение А)
Обучение проектному управлению	Команда управления ПО и участники проектов, педагоги Канского детского дома и детских домов Восточного округа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение методического семинара «Проектный офис как эффективная технология внедрения нововведений» 2. Участие в вебинарах по проблемам проектного управления и проектирования в целом 3. Участие в онлайн-консультациях участников проектов 4. Обучение команды проекта на курсах повышения квалификации по проектно-исследовательскому направлению в Институте дополнительного образования и повышения квалификации КГПУ им. В.П. Астафьева и Красноярском институте повышения квалификации 	Получение квалифицированных кадров для команды управления ПО и повышение проектной компетентности участников проектов
Создание среды в детском доме	Команда проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подбор помещения для работы проектного офиса 2. Оснащение оборудованием рабочих мест, выделение места для хранения документации 3. Создание медицентра спонсорами детского дома 	<p>Определено место для работы «Проектного офиса»;</p> <p>Определено место для создания медицентра</p>
Реализация партнерских проектов	Команда проекта, администрация детского дома, спонсоры	<p>Разработка и реализация проектов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Медицентр «Планета читающих детей» 	Создание медицентра «Планета читающих детей»

Направление деятельности	Целевая группа	Мероприятия по внедрению	Результаты
		2. «Свет окна родного дома» 3. Социальная квартира «Ремонт своими руками»	Ремонт помещений в дошкольном отделении Проведен ремонт социальной квартиры руками воспитанников
Реализация проектов в детских домах Восточного округа	Команда управления ПО, педагоги и воспитанники детских домов Восточного округа	Реализация окружных проектов: 1. Рабочая бригада детского дома «Горизонт» (Дзержинский детский дом) 2. «Школа выпускника» (Бородинский детский дом) 3. «Поверь в себя» (Зеленогорский детский дом) 4. Клуб выпускников «Надежда» (Ирбейский детский дом) 5. «Мостик к взрослой жизни» (Павловский детский дом) 6. «По дороге жизни» (Партизанский детский дом)	Оказание методической и консультативной помощи в реализации проектов детских домов Восточного округа; Сбор материала для «Базы данных» ПО
Реализация пилотных проектов	Команда управления реализаторы проектов (педагоги + воспитанники + волонтеры)	Разработка и реализация детско-взрослых проектов согласно актуальной тематике современности по этапам: замысел разработка, внедрение, продукт	Создание продукта исследования для практической деятельности
Аналитика актуальных проектов	Команда проекта, администрация детского дома	Аналитический семинар «Эффекты и риски внедрения проектного офиса в детском доме»	Выделение проблемного поля по всем этапам внедрения «Проектного офиса»

На начальном этапе командой управления ПО и администрацией детского дома проведен разработческий семинар, где были определены направления деятельности и ответственный по внедрению «Проектного

офиса» в систему управления учреждения.

Командой управления «Проектного офиса» детского дома проведен мониторинг проектной деятельности по итогам реализованных проектов в учреждении для формирования «Базы данных». Материалом для архива «Базы данных» стали следующие проекты:

- «Детский дом – территория без насилия» (грантовый проект);
- «Отцовская забота – серьезная работа» (грантовый проект);
- «Тепло отцовских сердец» (грантовый проект);
- «Вектор успеха» (краевой проект);
- детско-взрослые проекты прошлых лет.

Для создания реестра реализуемых и будущих проектов командой «Проектного офиса» проведена переговорная площадка, по результатам которой определены направления проектов по внедрению офиса в структуру управления детского дома:

- проекты детских домов Восточного округа;
- партнерские проекты;
- детско-взрослые (пилотные) проекты.

Регулирование работы офиса детского дома определено разработкой «Положения о Проектном офисе» (приложение А) – документом, определяющим организационно-ролевую структуру «Проектного офиса», зону полномочий, функции и задачи, которые он решает. «Положение о Проектном офисе» разработано в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Уставом и локальными актами КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».

Чтобы повысить вероятность успеха в проектах и работы «Проектного офиса», желательно, чтобы ими управляли подготовленные педагоги, особенно, если учесть, что потребность в проектной деятельности в детском доме очень велика. Для этого команде управления ПО необходимо повысить квалификацию по проектному управлению, пройдя обучение на курсах повышения квалификации в Институте дополнительного образования

и повышения квалификации КГПУ им. В.П. Астафьева или Красноярском институте повышения квалификации. Участники проектов для получения базовых знаний и навыков работы с проектами прошли обучение в виде окружных методических семинаров, вебинаров и онлайн-консультаций.

Для четкой и организованной работы ПО детского дома проведены мероприятия по созданию среды в учреждении. Еще до выбора помещения для «Проектного офиса» необходимо определиться с его техническим оснащением с целью тонкой настройки под свои нужды, создания возможности для дополнительных рабочих мест, обеспечения качественной, бесперебойной работы оборудования и программных продуктов, информационной и физической безопасности и создания нормальных условий для работы в помещении. Для работы «Проектного офиса» учреждения выбор был остановлен на «Интернет-кафе» – помещении детского дома с современным оборудованием, программным обеспечением и выходом в сеть Интернет.

Значительно обогатить материально-техническую базу и улучшить условия проживания и развития воспитанников детского дома помогает реализация партнерских проектов. Таких проектов в детском доме планируется реализовать два: «Планета читающих детей» и «Свет окна родного дома»

Результатом реализации проекта «Планета читающих детей» станет создание в стенах детского дома медиацентра, который может стать информационной площадкой для работы «Проектного офиса».

Медиацентр детского дома – это структурное подразделение учреждения, которое содержит самые разнообразные виды документов: от печатных до электронных и мультимедийных, имеет оборудование, необходимое для хранения и воспроизведения последних, а также обеспечивает доступ к названным документам через информационные сети, включая Интернет. Медиацентр выполняет функции библиотеки, читального зала, детского сервера, интернет-класса для подготовки домашнего задания,

где будут созданы благоприятные условия для индивидуализации и развития творческих способностей воспитанников.

Он значительно обогатит цифровую образовательную среду детского дома, поможет воспитанникам освоить современные информационные технологии, повысит их читательскую грамотность и познавательную активность.

Пополнение медицентра новой литературой, аудиокнигами, создание комфортных зон для чтения, поможет привить детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей интерес к чтению, книге, русскому слову и речи, чего они были лишены в неблагополучных семьях.

Наши воспитанники являются разработчиками и реализаторами многих проектов, в том числе всероссийских. Медицентр станет для них местом прогнозирования, обсуждения, планирования, общения с такими же детьми, как они сами, через веб-общение.

Выпускники детского дома, обучающиеся в профессиональных образовательных организациях, будут осваивать способы поиска, отбора и применение полезной информации по своей будущей профессии, повысят цифровую грамотность, что будет способствовать продвижению в рамках собственного социального лифта, а также включению детей в онлайн-обучение.

Реализация проекта «Свет окна родного дома» ставит перед собой не менее значимую цель: организация практико-ориентированной деятельности воспитанников для отработки профессиональных навыков, полученных при обучении в техникумах города Канска, участие их в ремонте детских помещений, под руководством опытных наставников, создание собственных дизайн проектов комнат для проживающих младших детей-сирот.

Благодаря этому ребята смогут осуществлять профессиональные пробы как часть социальной практики, что будет способствовать созданию развивающей, комфортной среды детского дома при их участии.

На базе Канского детского дома с 2011 года функционируют две учебные социальные квартиры, которые позволяют организовать относительно автономное сопровождаемое проживание воспитанников учреждения с целью их подготовки к самостоятельной жизни. Впервые ремонтные работы были выполнены силами самих воспитанников в рамках реализации проекта «Ремонт своими руками». Особенностью подготовки и реализации данного проекта стало то, что инициативу и идею проекта проявили сами воспитанники, участники «Проектного офиса».

Ремонтная кампания проходила в течение двух недель под руководством куратора социальной квартиры и двух бригадиров-воспитанников детского дома, обучающихся в Канском техникуме отраслевых технологий и сельского хозяйства по строительным профессиям, а также девятиклассников. Несмотря на большую занятость детей в учебном процессе, все же удалось осуществить ремонт социальной квартиры.

КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина» является базовым детским домом Восточного округа Красноярского края. Таким образом, «Проектный офис» детского дома оказывает методическую и консультативную помощь в реализации проектов детскими домами Восточного округа.

Данный блок проектов, которые реализуются на базе других детских домов, направлен на социальную адаптацию воспитанников и их постинтернатное сопровождение. По итогам реализуемых проектов будет собран материал для «Базы данных» «Проектного офиса» детского дома.

Спецификой детско-взрослых (пилотных) проектов является то, что взрослые являются создателями проектов: определяют тему, цель, задачи, этапы реализации проекта и т.д., а воспитанники в основном – только исполнители. Положительным моментом такого проектирования становится стопроцентное участие воспитателей и воспитанников детского дома.

Особенность детско-взрослых проектов состоит в следующем:

– сближает ребенка и педагога;

- педагог учит на собственном примере;
- ребенок не один, а с педагогом.

«Проектный офис» координирует работу по разработке и реализации данных проектов. Успешно реализованы и продолжают реализовываться такие детско-взрослые проекты как:

- «Универсиада-2019. Наш спортивный край»;
- «Воскресный папа»;
- «Виктор Петрович Астафьев. 95 лет со дня рождения»;
- «Студенческий педагогический дуэт»;
- «Виртуальная галерея успешных выпускников детского дома»;
- «Комната моей мечты»;
- «Юрий Алексеевич Гагарин-85 лет»;
- «От сердца к сердцу».

Чтобы выделить проблемное поле по всем этапам внедрения «Проектного офиса», планируется проведение итогового аналитического семинара, на котором будут выявлены эффективные способы внедрения ПО, рассмотрены риски реализации проекта и управления им.

Предполагаемыми эффектами могут стать:

- повышение эффективности деятельности в структуре управления детского дома;
- создание четкого и организованного управления проектами;
- формирование качественных проектных компетентностей;
- профессиональное развитие педагогического коллектива, выражающееся в активности педагогов детского дома;
- появление ростков неформальных педагогических сообществ в Восточном округе;
- привлечение внимания общественности к проблемам детей-сирот за счет широкой социальной тематики проектов;
- повышение мотивации детей-сирот к обучению и творческой реализации своего потенциала;

- создание оптимальных условий для эффективной работы с воспитанниками, их самореализации и успешной социализации;
- повышение образовательных результатов воспитанников.

Таким образом, администрация детского дома видит в «Проектном офисе» инструмент повышения эффективности и улучшения управления проектами. Он дает больше ясности, фокусирует учреждение на стратегии, новых возможностях эффективного регулирования проектами. «Проектный офис» повышает успешность проектов, что в свою очередь улучшает результаты деятельности и рейтинг детского дома. Внедрение офиса обеспечивает прозрачность структуры проектов учреждения. Помогает создать такой уровень координации и согласованности, который без «Проектного офиса» был бы недостижим.

ГЛАВА 3. АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КГКУ «КАНСКИЙ ДЕТСКИЙ ДОМ ИМ. Ю.А. ГАГАРИНА»

3.1 Условия реализации механизмов проектного управления в учреждении

Для того чтобы обосновать собственную полезность «Проектного офиса» как структурного подразделения детского дома, необходимо провести оценку эффективности его деятельности, для чего были использованы определенные критерии.

Критерий эффективности – это отношение результата к ресурсам, на которых он был получен. Быть более эффективным – это значит получать больший результат на тех же ресурсах, или получать такой же результат на меньших ресурсах.

Для определения эффективности деятельности «Проектного офиса» детского дома на первоначальном этапе использовались следующие критерии и инструменты измерения (таблица 10).

Таблица 10

Критерии и инструменты измерения эффективности деятельности «Проектного офиса» детского дома

Критерий	Инструмент
Владение педагогами детского дома проектной компетентностью	Опросник «Проектная компетентность педагога» (приложение Б)
Влияние различных факторов на мотивацию педагогов детского дома к участию в проектной деятельности	Опросник «Мотивированность педагогов к участию в проектной деятельности» (приложение В)
Внутренняя удовлетворенность педагогов участием в проектной деятельности и ее результатами	Опросник «Удовлетворенность педагогов участием в проектной деятельности» (приложение Г)
Самооценка воспитанников участием в проектной деятельности	Карта самооценки «Участие в проектной деятельности» (приложение Д)

Критерий	Инструмент
Повышение инновационной активности педагогов и воспитанников: – количество педагогов, вовлеченных в проектную деятельность; – количество воспитанников, занимающихся проектной деятельностью; – количество проектов, реализуемых в учреждении.	Количественный анализ
Привлечение партнеров к проектной деятельности детского дома количество партнеров, участвующих в проектной деятельности детского дома	Количественный анализ
Повышение уровня проектной деятельности количество проектов регионального и федерального уровня	Количественный анализ

Для исследования уровня сформированности проектной компетенции педагогов детского дома мы:

1. Определили понятие проектной компетентности.
2. Выбрали метод измерения данного критерия (опросник «Проектная компетентность педагога»).
3. Провели исследование по определению начального уровня проектной компетентности педагогов детского дома.

Проектная компетентность – это интегративная характеристика субъекта, выражающаяся в способности и готовности человека к самостоятельной теоретической и практической деятельности по разработке и реализации проектов в различных сферах.

В зависимости от дидактических целей и задач в образовательном процессе может происходить формирование проектной компетентности, она объединяет в своей структуре и общекультурные, и профессиональные компетенции.

Исследование проектной компетентности педагогов детского дома было проведено с помощью опросника «Проектная компетентность

педагога» (приложение Б). Всего было опрошено 47 педагогов, включая администрацию учреждения. По инструкции им нужно было ответить на 10 вопросов с несколькими вариантами ответов. Обработка результатов проводилась по количеству правильных ответов:

– 0–4 правильных ответов – низкий уровень проектной компетентности;

– 5–7 – средний уровень;

– 8–10 – высокий уровень.

В результате проведенного исследования получены следующие результаты:

– 44 % педагогов детского дома показали низкий уровень проектной компетентности;

– 32 % педагогов – средний уровень;

– 24% педагогов – высокий уровень.

Таким образом, по результатам исследования выявлен недостаточный уровень проектной компетентности у педагогов детского дома. Повышение проектной компетентности предполагает целую систему мер просвещения педагогических работников.

Для исследования влияния различных факторов на мотивацию педагогов к участию в проектной деятельности сделано:

1. Определено понятие мотивации педагогов.

2. Выбран метод исследования критерия (опросник «Мотивированность педагогов к участию в проектной деятельности»).

3. Проведено исследование по 11 мотивационным факторам.

В самом общем виде мотивация педагога к деятельности понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Для исследования влияния различных факторов на мотивацию педагогов к участию в проектной деятельности был проведен опрос сотрудников (приложение В).

В опросе участвовали 34 педагога детского дома, участвующих в проектной деятельности. Сотрудникам необходимо было сделать выбор из 11 мотивационных факторов, дав ответ «да» или «нет». Выбрать можно было несколько вариантов одновременно.

В результате исследования были получены следующие результаты (таблица 11).

Таблица 11

Результаты исследования влияния различных факторов на мотивацию педагогов к участию в проектной деятельности детского дома

Мотивационные факторы	Количество выборов (в %)
Возможность реализовать себя	53
Повышение уровня профессиональной компетентности	34
Вовлеченность воспитанников в проектную деятельность и их активность	44
Помощь и содействие администрации учреждения	23
Повышение самооценки проектировщика и оценки со стороны коллектива	56
Возможность участия в городских, краевых и всероссийских проектах	32
Обмен опытом с коллегами своего и других учреждений, в том числе через социальные сети, сайт	40
Общественное признание проводимого исследования	12
Стимулирование по итогам проектной деятельности	68
Формирование нового (проектного) типа мышления	11
Формирование умения работать в команде	38

Как видно из представленной таблицы, наибольшее количество выборов получили следующие факторы:

- повышение самооценки проектировщика и оценки со стороны коллектива (56%);
- возможность реализовать себя (53%);
- стимулирование по итогам проектной деятельности (68%).

Первые два относятся к субъективным факторам, на третий же может быть оказано действенное влияние со стороны администрации детского дома.

Таким образом, важным критерием качества педагогического процесса и эффективности проектной деятельности учреждения является поддержание высокого уровня системы мотивации педагогов.

Для исследования уровня удовлетворенности педагогов участием в проектной деятельности детского дома и ее результатами сделали:

1. Определили понятие удовлетворенности проектной деятельностью.
2. Выбрали метод исследования данного критерия (опросник «Удовлетворенность педагогов участием в проектной деятельности»).
3. Провели исследование по 7 факторам удовлетворенности.

Под удовлетворенностью проектной деятельностью понимается эмоционально-оценочное отношение педагогов к выполняемой работе и условиям ее протекания.

Для выявления уровня удовлетворенности педагогов участием в проектной деятельности было опрошено 30 педагогов учреждения. В опроснике «Удовлетворенность педагогов участием в проектной деятельности» предложено 7 факторов, каждый из которых необходимо оценить от 0 до 2 баллов, где:

- 0 – абсолютно не удовлетворен;
- 1 – удовлетворен частично;
- 2 – удовлетворен полностью.

Максимально возможное количество баллов для каждого из них – 60. Обработка факторов удовлетворенности проводилась по количеству набранных баллов:

- высокий уровень удовлетворенности – от 41 до 60 баллов;
- средний – 21–40 баллов;
- низкий – 20 и меньше баллов.

В таблице 12 представлены результаты исследования каждого фактора удовлетворенности педагогов участием в проектной деятельности учреждения.

Результаты исследования удовлетворенности педагогов участием
в проектной деятельности детского дома

Факторы удовлетворенности	Уровень (баллы)
Обеспечение материально–технической базы	Средний (30)
Предложенная тематика проектов	Средний (24)
Деятельность команды управления проектами	Средний (26)
Система поощрения	Низкий (19)
Взаимодействие между структурными подразделениями учреждения в проектной деятельности	Средний (34)
Межведомственное взаимодействие в рамках проектной деятельности	Высокий (45)
Заинтересованность участников проектов	Низкий(18)

В результате исследования выявлено, что в начале работы «Проектного офиса» удовлетворенность педагогов участием в проектной деятельности детского дома была невысокой (средний показатель по всем факторам – 28 баллов).

Особую неудовлетворенность вызывала система поощрения и заинтересованность участников проектов. Также невысокий показатель выявлен по следующим факторам: предложенная тематика проектов, деятельность команды управления проектами и обеспечение материально-технической базы.

Таким образом, как показало первоначальное исследование факторов мотивированности и удовлетворенности педагогов, основной фактор, направляющий педагогов к участию в проектной деятельности – система поощрения и материального стимулирования по итогам проектной деятельности.

Исследование самооценки воспитанников участием в проектной деятельности проведено следующим образом:

1. Определили понятие самооценки.
2. Выбрали метод исследования критерия (Карта самооценки «Участие

в проектной деятельности»).

3. Провели исследование по определению первоначального уровня самооценки участием в проектной деятельности.

Под самооценкой понимается представление человека о важности своей личности, деятельности среди других людей и оценивание себя и собственных качеств и чувств, достоинств и недостатков, выражение их открыто или закрыто.

Для выявления уровня самооценки участием в проектной деятельности было опрошено 57 воспитанников детского дома с помощью карты самооценки «Участие в проектной деятельности». По инструкции предложено было ответить на 10 вопросов, каждый из которых необходимо оценить от 0 до 2 баллов, где:

- 0 – абсолютно не согласен;
- 1 – согласен частично;
- 2 – согласен полностью.

Максимально возможное количество баллов для воспитанника – 20.

Обработка самооценки проводилась по количеству баллов, набранных каждым ребенком:

- 0–8 баллов – низкая самооценка;
- 9–15 баллов – средняя самооценка;
- 16–20 баллов – высокая самооценка.

В результате проведенного исследования мы получили следующие результаты:

- 42 % воспитанников детского дома показали низкий уровень самооценки участием в проектной деятельности;
- 37 % воспитанников – средний уровень;
- 21 % – высокий уровень.

Таким образом, по результатам исследования выявлен достаточно низкий уровень самооценки участия воспитанников детского дома в проектной деятельности. Повышение самооценки предполагает активное

участие и вовлечение ребят в проектную деятельность учреждения.

Для исследования таких критериев эффективности, как повышение проектной активности педагогов и воспитанников, привлечение партнеров к проектной деятельности детского дома и повышение уровня проектной деятельности на первоначальном этапе определены дополнительные критерии оценивания и проведен количественный анализ (таблица 13).

Таблица 13

Результаты исследования количественных критериев эффективности

Укрупненный критерий	Дополнительный критерий	Количество за 2017 год
Повышение проектной активности педагогов и воспитанников	1. Количество проектов, реализуемых в учреждении:	6
	– детско-взрослые проекты;	5
	– городские проекты.	1
	2. Количество педагогов, вовлеченных в проектную деятельность:	16
	– воспитатели;	11
	– другие педагоги.	5
	3. Количество воспитанников, занимающихся проектной деятельностью:	32
	– дошкольное отделение;	4
	– начальная школа;	11
– разновозрастные сообщества;	14	
– выпускники.	3	
Привлечение партнеров к проектной деятельности детского дома	Количество партнеров, участвующих в проектной деятельности детского дома:	8
	– организации;	2
	– образовательные учреждения;	3
	– СМИ;	2
	– волонтерские движения.	1
Повышение уровня проектной деятельности	Количество проектов регионального и федерального уровня	1

Таким образом, исследование и анализ предложенных критериев эффективности в конечном итоге позволит сделать вывод о полезности «Проектного офиса» как структурной единицы для системы управления детского дома в целом.

3.2 Анализ эффективности внедрения модели проектного управления в учреждении

Одним из наиболее важных аспектов совершенствования системы проектного управления является оценка ее эффективности, позволяющая осуществлять контроль и вовремя вносить коррективы в случае отклонений.

Грамотная оценка эффективности модели проектного управления является одной из центральных задач, которая возникает на пути ее внедрения в общую структуру управления детского дома. Корректный анализ предоставляет отличную платформу для выбора направлений дальнейшего развития проектного управления в организации.

Эффективность деятельности учреждения определяет ее способностью применять знания, навыки, инструменты и техники управления проектами для достижения своих целей и задач.

По результатам исследования выявлен недостаточный уровень проектной компетентности у педагогов. Ее повышение предполагает целую систему мер просвещения в детском доме.

Командой управления «Проектного офиса» проведен целый ряд мероприятий по его повышению: методический семинар, вебинары, онлайн-консультации, изучена методическая литература по проектной деятельности и управлению, реализовано большое количество проектов.

В результате анализа программ повышения квалификации по проектно-исследовательской деятельности Института дополнительного образования и повышения квалификации КГПУ им. В.П. Астафьева (ИДОиПК) и Красноярского института повышения квалификации, проведена корректировка программы ПК для педагогов детского дома (таблица 14).

Мероприятия по программам будут проходить в рамках годового плана институтов.

Раздел программы повышения квалификации по проектно-исследовательской деятельности педагогов КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина».

№	Наименование программы	Содержательная часть	Институт	Ко л.
1	Управление проектами в сфере образования 72 часа	Формирование и развитие компетенций управления проектами в сфере образования и позволяющих осуществлять планирование и контроль проекта; управлять рисками, коммуникациями, стоимостью, человеческими ресурсами проекта, освоение современных технологий управления проектами	Институт дополнительного образования и повышения квалификации КГПУ им. В.П. Астафьева (ИДОиПК)	2
2.	Организация проектной и исследовательской деятельности обучающихся» 72 часа	Организация исследовательской деятельности школьников в условиях основной школы. Развитие исследовательской и проектной деятельности школьников в условиях ФГОС Образовательные технологии формирования и развития проектно-исследовательской компетенции	Институт дополнительного образования и повышения квалификации КГПУ им. В.П. Астафьева (ИДОиПК)	2
3.	Организация проектно-исследовательской деятельности обучающихся в условиях реализации ФГОС» 72 часа	Технология проектно-исследовательской деятельности в реализации основной образовательной программы ОО. Организация исследовательской деятельности обучающихся на основе междисциплинарного подхода. Технология разработки учебного проекта. Социальные проекты.	Институт дополнительного образования и повышения квалификации КГПУ им. В.П. Астафьева (ИДОиПК)	3
4.	Образовательный проект как средство изменения содержания дополнительного образования 72 часа	Образовательное действие предусматривает включение участников в современные коммуникации, мышления и деятельности, обеспечивающие личностное развитие и профессиональное самоопределение участников.	Красноярский институт повышения квалификации	2

№	Наименование программы	Содержательная часть	Институт	Ко л.
5.	Организация проектной деятельности в условиях реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования 72 часа	Программа позволит разобраться слушателям в понимании методов проектирования и исследования, и непосредственно овладеть ими. Модернизация дошкольного образования для работников ДОУ. Каким способом педагогу эффективно организовать свою работу, сталкиваясь с множеством проблем. Каким образом сделать выбор способа решения проблемы оптимальным. Что такое метод проекта и как он отличается от метода исследования. Как использовать проектирование и исследование в практике педагогической работы.	Красноярский институт повышения квалификации	1

На рисунке 5 показана диаграмма роста уровня проектной компетентности педагогов детского дома до и после внедрения «Проектного офиса» в структуру управления учреждением и проведения мероприятий по обучению в области проектирования.



Рисунок 5. Диаграмма роста уровня проектной компетентности педагогов

Таким образом, после проведенного исследования видно, что количество педагогов с высоким уровнем проектной компетентности увеличилось на 15% и достигло 39%, средний уровень на 3 % и соответственно достиг 35%.

Одна из основных задач совершенствования проектного управления и активизации проектной деятельности – это развитая система мотивации педагогических работников детского дома. Каждый педагог должен быть заинтересован и мотивирован к использованию современных и перспективных новшеств в сфере образования.

Как известно, эффективность любой трудовой деятельности, в том числе и педагогической, в значительной степени определяется мотивацией работников. В то же время мотивация деятельности имеет сложную структуру, а используемые механизмы материального стимулирования и нематериальной мотивации в социально-экономической системе должны отвечать двум основным требованиям:

– инструменты материального и нематериальной стимулирования должны способствовать повышению качества педагогического труда, его социальной эффективности, более полному выполнению работниками их основных и дополнительных обязанностей;

– удовлетворять личностные потребности педагогических работников, как материальные, так и более высокого уровня: в общении, признании, социальной значимости своей работы, причастности к коллективу, самореализации, профессиональном развитии и карьером росте.

В этом случае в полной мере проявляется основная функция образовательной организации – социальная функция, то есть качественное управление личностным развитием воспитанников с одной стороны и удовлетворением потребностей с другой.

В детском доме явно недостаточно внимания уделяется стимулированию проектной деятельности педагогических работников, их стремлению к освоению и внедрению проектирования в педагогический процесс.

В связи с вышеизложенным были разработаны дополнения к Положению об оплате труда работников КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина» (таблица 15).

**Размер и порядок установления выплат стимулирующего характера
по результатам проектной деятельности работников учреждения**

№	Критерии оценки результативности и педагогов	Условия	Предельное количество баллов	Периодичность
1.	Управление проектами	Грантовые и Всероссийские проекты	30	1 раз в квартал
		Краевые проекты	25	
		Городские проекты	20	
		Детско-взрослые проекты	15	
		Другие	15	
2.	Участие в проектной деятельности	Грантовые и Всероссийские проекты	25	1 раз в квартал
		Краевые проекты	20	
		Городские проекты	15	
		Детско-взрослые проекты	10	
		Другие	10	
3.	Привлечение воспитанников к проектной деятельности	Более 5 воспитанников на проект	20	1 раз в квартал
		До 5 воспитанников на проект	15	
4.	Достижения в проектной деятельности	Федеральный уровень: призовое место	30	1 раз в квартал
		Региональный уровень: призовое место	20	
		Муниципальный уровень: призовое место	15	
		Внутри учреждения: призовое место	10	

К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование работников за качественные результаты труда, а также поощрение за выполненную работу. Объем средств на осуществление выплат стимулирующего характера руководителю определяется в соответствии с правовыми актами Министерства образования

Красноярского края и выделяется в бюджетной смете учреждения.

Работникам детского дома по решению руководителя в пределах бюджетных средств устанавливаются выплаты стимулирующего характера по проектной деятельности за следующие количественные и качественные показатели:

- уровень проектов (городской, региональный и т.д.);
- количество воспитанников, привлеченных к проектной деятельности;
- количество подготовленных и проведенных мероприятий;
- повышение квалификации в области проектно-исследовательской деятельности;
- привлечение волонтеров, партнеров, родственников к проектированию;
- разнообразие технологий;
- количество материала, выставленного на сайт детского дома.

Таким образом, система стимулирования педагогов детского дома в целом спроектирована в соответствии с ее основными задачами.

Разработка дополнений к Положению об оплате труда работников привело к повышению заинтересованности участников проектов, которая в результате исследования показала низкий уровень.

Мотивирование педагогов к проектной деятельности происходит не только материальным стимулированием, но используются возможности нематериальной помощи, так как известно, что только одного денежного вознаграждения, особенно при небольших размерах надбавок, явно недостаточно. Использование нематериальных механизмов педагогических работников детского дома также актуально, так как в критериях мотивированности и удовлетворенности участием в проектной деятельности преобладают потребности в нематериальном благосостоянии. К таким возможностям относятся:

- активное использование публичной похвалы и признаков успехов педагогов в проектной деятельности: организованы ежеквартальные общие

открытые собрания коллектива педагогов с анализом результатов отчетного периода и публичным признанием достижений отдельных педагогов;

– введение внутри детского дома наград ежегодного Гагаринского фестиваля: «Лучший проект», «Лучшая проектная команда», «Активный участник проекта»;

– ежемесячное оформление стенда силами педагогов и воспитанников с помещением информации о результатах проектной деятельности детского дома, нововведениях, а также информация о конкретных педагогах и их достижениях;

– использование современных информационно-компьютерных технологий, ресурсов Интернет-кафе.

Для повышения уровня удовлетворенности тематикой проектов и их успешной реализацией разработан список актуальных тем и направлений для детско-взрослого проектирования в детском доме:

– 2018–2027 годы – Десятилетие детства в России;

– Год языков коренных народов;

– 85 лет со дня рождения лётчика – космонавта Юрия Алексеевича Гагарина (1934–1968);

– 95 лет со дня рождения русского писателя Виктора Петровича Астафьева (1924–2001);

– 220 лет со дня рождения великого русского поэта Александра Сергеевича Пушкина (1799–1837);

– История детского дома, традиции;

– Родной город, его история, современность;

– Семейные ценности;

– Интерьер детского дома, группы, кабинета, социальной квартиры;

– Ландшафтный дизайн территории детского дома, ЛОЛ «Гагаринец»;

– Экологические проекты;

– Успешные выпускники детского дома;

– Волонтерские проекты («Воскресный папа», «Субботний дедушка»,

«Студенческий педагогический дуэт»).

Использование данных возможностей по развитию мотивированности и удовлетворенности проектной деятельностью в КГКУ «Канский детский дом им. Ю. А. Гагарина» позволило:

- повысить мотивацию педагогических работников к основной профессиональной и проектной деятельности;
- повысить удовлетворенность педагогов участием в проектной деятельности;
- повысить инновационную активность педагогов, стимулировать их стремление к внедрению проектной деятельности в педагогический процесс.

Материально-техническая база детского дома позволяет применять инновационные образовательные технологии в проектной деятельности, разнообразить формы и методы проектирования.

На рисунке 6 наглядно показан уровень мотивированности к участию в проектной деятельности педагогов детского дома.

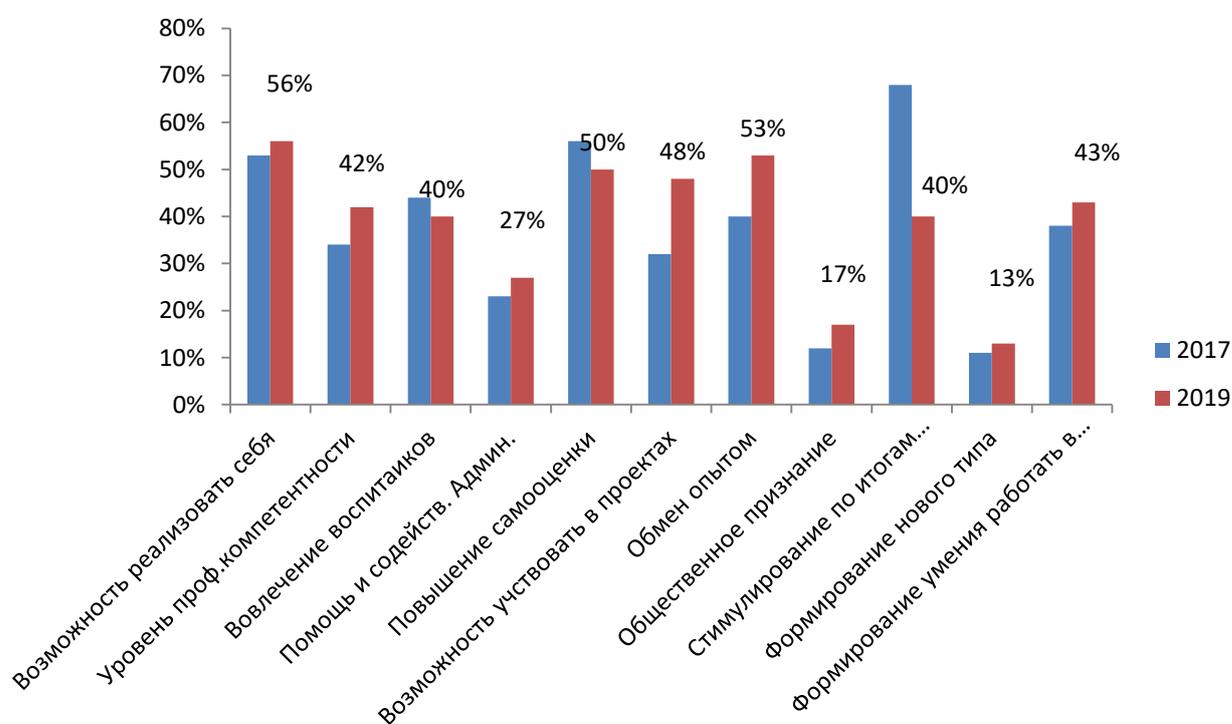


Рисунок 6. Диаграмма влияния различных факторов на мотивацию педагогов к участию в проектной деятельности

Таким образом, из диаграммы видно, что значительное уменьшение уровня получил такой фактор как стимулирование по итогам проектной деятельности (28%), а также снизился показатель вовлеченности воспитанников в проектную деятельность и повышения самооценки проектировщика и оценки со стороны коллектива (на 4% и 6% соответственно). Остальные факторы получили рост показателей от 3% до 16%. Следовательно, что произошли изменения в выборе педагогами мотивационных факторов, которые способствуют их активному участию в проектной деятельности детского дома.

На рисунке 7 видно повышение уровня внутренней удовлетворенности педагогов участием в проектной деятельности детского дома и ее результатами.

Увеличение среднего показателя факторов удовлетворенности произошло до 35 баллов при первоначальном показателе в 28 баллов.

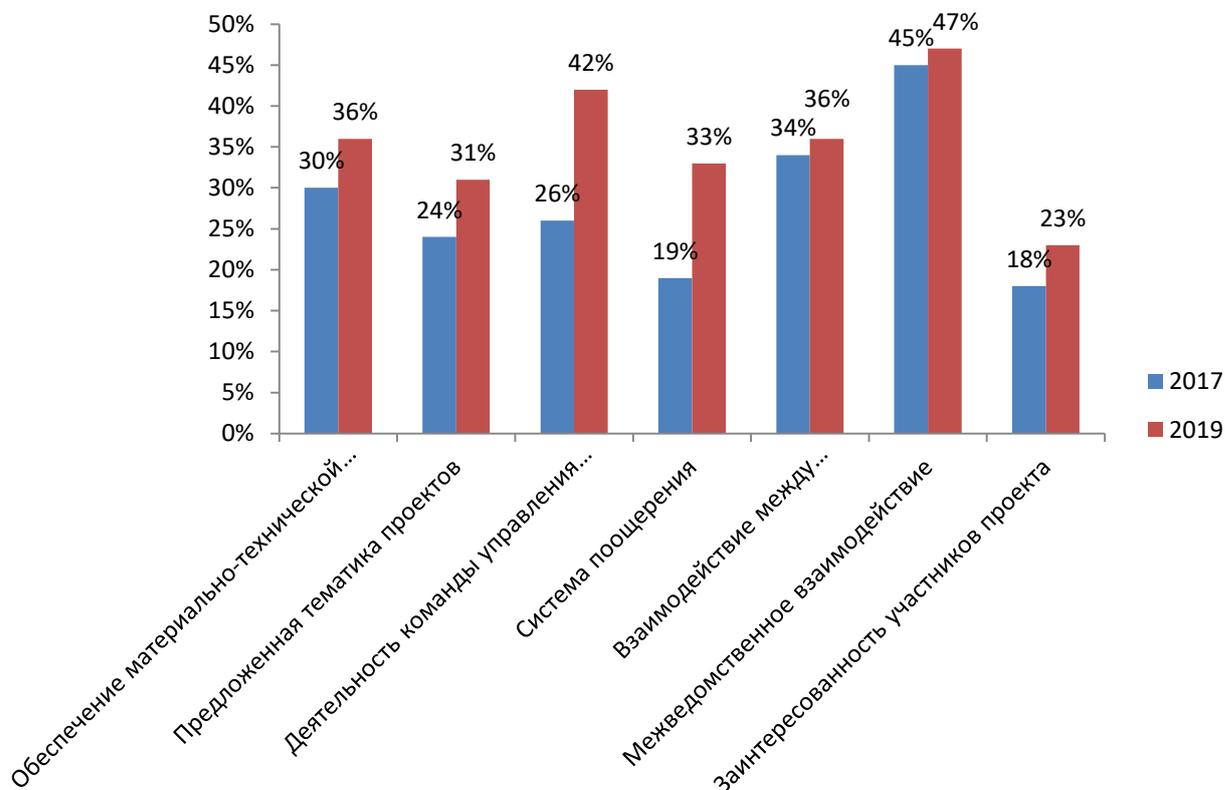


Рисунок 7. Диаграмма уровня удовлетворенности педагогов участием в проектной деятельности

Из диаграммы мы видим, что значительное повышение показателей произошло по таким факторам удовлетворенности, как деятельность команды управления проектами и система поощрения (на 16 и 14 баллов соответственно).

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности создания «Проектного офиса» как структуры управления проектной деятельностью детского дома и разработки дополнений к Положению об оплате труда работников детского дома.

Когда педагог смотивирован на применение проектной деятельности в профессиональной деятельности, он сам легко смотивирует воспитанников к проектированию.

Смотивированный к проектной деятельности педагог (аттестация, повышение квалификации, надбавка к заработной плате, признание успехов, похвала и др.), легко мотивирует воспитанников детского дома к проектной деятельности через использование ими информационно-компьютерных технологий, так как компьютерная техника для детей является сама по себе мотивацией и применяется в его досуге и собственном образовательном процессе:

- оформление проектов в электронном виде;
- создание презентаций, сайтов и т.д.;
- участие в Интернет-конференциях, конкурсах, фестивалях различного уровня;
- использование Интернет-ресурсов для подготовки домашнего задания;
- использование технологий дистанционного обучения;
- самообразование через использование Интернет-ресурсов детского дома.

На рисунке 8 мы видим, увеличение уровня самооценки воспитанников участием в проектной деятельности учреждения.

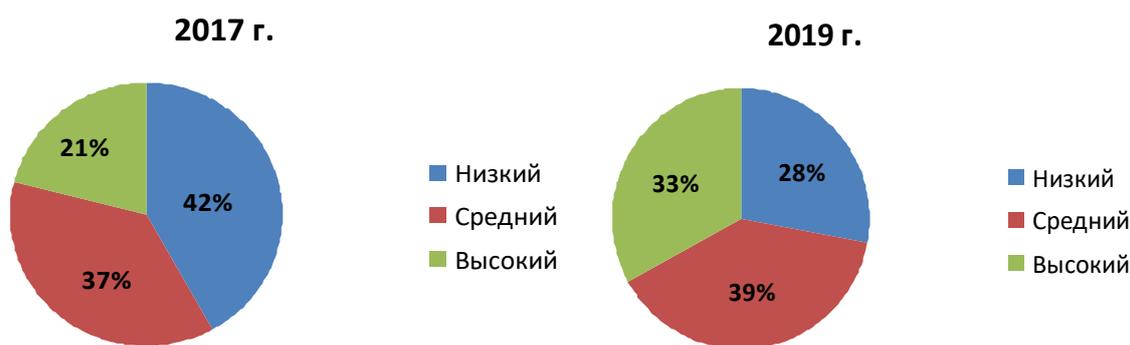


Рисунок 8. Диаграмма уровня самооценки воспитанников участием в проектной деятельности детского дома

Дальнейшее проведение эксперимента по заданным условиям показало увеличение количества воспитанников с высоким уровнем самооценки до 33%, а среднего до 39%.

Внедрение «Проектного офиса» и четко организованная работа команды управления привело к увеличению количества проектов в учреждении, количества педагогов и воспитанников, работающих над ними, и партнеров, помогающих в их реализации.

В таблице 16 показан рост показателей количественных критериев в период с 2017 по 2019 гг.

Таблица 16

Рост показателей количественных критериев

Укрупненный критерий	Дополнительный критерий	2017	2018	2019
Повышение проектной активности педагогов и воспитанников	1. Количество проектов, реализуемых в учреждении:	6	7	10
	– детско-взрослые проекты;	5	6	8
	– городские проекты.	1	1	2
	2. Количество педагогов, вовлеченных в проектную деятельность:	16	18	25
	– воспитатели;	11	12	15
	– другие педагоги.	5	7	10
	3. Количество воспитанников, занимающихся проектной деятельностью:	32	37	44
	– дошкольное отделение;	4	5	5
	– начальная школа;	11	13	15
	– разновозрастные сообщества;	14	15	18
– выпускники.	3	4	6	

Привлечение партнеров к проектной деятельности детского дома	Количество партнеров, участвующих в проектной деятельности детского дома:	8	9	11
	– предприятия;	2	2	3
	– образовательные учреждения;	3	4	4
	– СМИ;	2	2	3
	– волонтерские движения.	1	1	1
Повышение уровня проектной деятельности	Количество проектов регионального и федерального уровня	1	1	3

Таким образом, предложенные рекомендации позволили активизировать и эффективно развивать инновационный потенциал каждого педагога в области проектирования и как следствие – обеспечивать более качественное воспитание, образование и развитие воспитанников.

Внедрение «Проектного офиса» в целом способствовало:

- качественному изменению управления реализуемых проектов;
- более эффективно стала работать управленческая команда, сформировалась корпоративная проектная культура;
- произошло совершенствование структуры управления проектами;
- офис позволил обеспечить надлежащий уровень согласованности проектов и их реализация в соответствии со стратегией учреждения.

Следовательно, проведя педагогический эксперимент и подведя его итоги, можно говорить о неоспоримой эффективности, даже о необходимости, использования проектного управления в общей структуре управления детского дома.

ВЫВОДЫ

1. Проведен теоретический обзор организаций для детей-сирот, определены цели, задачи и направления их деятельности.

2. В результате анализа работ зарубежных и отечественных авторов выявлены наиболее существенные виды структур управления образовательной организацией и их характеристики. Сформулированы определения понятий «управление», «структура управления», уточнено понятие «проектное управление».

3. На основе теоретического материала рассмотрены принципы работы организаций для детей-сирот и деятельности руководителей, учет которых позволяет надеяться на высокую результативность проектного управления. Выделены ценностные позиции проектного управления, определены его выгоды и риски.

4. Изучив нормативные документы детского дома, проведен анализ системы управления учреждения. Обоснована возможность и целесообразность создания в детском доме специализированной модели для управления проектной деятельностью. Разработана модель проектного управления и технология внедрения ее в общую структуру управления детским домом.

5. Учитывая специфику деятельности детского дома, определены критерии эффективности модели проектного управления и проведено их исследование для оценки эффективности ее деятельности.

6. Разработана и апробирована система материального стимулирования участников проектной деятельности.

7. По итогам исследования разработаны методические подходы к управлению отдельными направлениями проектной деятельности.

8. Определено, что «Проектный офис» стал действенным инструментом, способным существенно повысить эффективность процесса создания и внедрения любого проекта детского дома.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях проектная деятельность является характерным атрибутом жизни любой образовательной организации, а управление проектами – неизбежный процесс.

Детский дом не может существовать и развиваться, не удовлетворяя потребностям воспитанников, а без грамотного менеджмента это невозможно сделать. Внедрение проектного управления позволит детскому дому своевременно и точно реагировать на изменения внешней среды, выстраивая педагогическую и административную деятельность.

Целью диссертации являлось совершенствование системы управления проектным подходом в образовательной организации для детей-сирот.

Проанализировав результаты опросов сделан вывод, что существует четкое понимание проблем, связанных с внедрением проектного управления, а также вариантов их решения. Результаты исследования позволили понять, что в настоящий момент детский дом готов к внедрению во все направления деятельности проектного управления, которое является одним из важнейших компонентов всей системы управления организацией.

Был разработан организационный план внедрения проектного управления, проработана схема обучения сотрудников, скорректирована система поощрения по итогам проектной деятельности, создан и работал «Проектный офис». Реализация описанных нами в диссертационном исследовании мероприятий по управлению проектной деятельностью в организации, внедрение их в систему управления посредством «Проектного офиса» значительно повысила как эффективность деятельности образовательной организации в целом, так и активность отдельных ее сотрудников и воспитанников, помогла привлечь к сотрудничеству социальных партнеров.

Таким образом, поставленные задачи магистерской диссертации выполнены, а цель достигнута.

Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мною, Артамоновым Дмитрием Владимировичем самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат».

Тема ВКР: «Совершенствование проектного управления в образовательной организации для детей-сирот».

Нормоконтроль пройден.

Д.В. Артамонов

Нормоконтролер

[Подпись]

Кольца В.В.

(подпись, дата)

09.12.2019г.

(расшифровка подписи)

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеев И.А. Педагогические основы проектирования личностно-ориентированного обучения: Дис. д-ра. пед. наук. Екатеринбург, 1997. 354 с.
2. Амстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Серия "Учебники и учебные пособия". Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. 512 с.
3. Артамонов Д.В. Теоретические аспекты управления нововведениями в образовательной организации // Молодежь и наука XXI века: XIX Международный научно-практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых, 2018. С. 54.
4. Артамонов Д.В. Программа дополнительного образования здоровьесберегающей направленности: подходы и эффекты // Всероссийские с международным участием научные Далевские чтения молодых исследователей: материалы XV чтений, посвященных памяти Даля В.И. Красноярск. 2018. Т. 2. С. 115.
5. Астоянц М.С. Дети-сироты: анализ жизненных практик в условиях интернатного учреждения // Социс. 2016. № 3. С. 54–63.
6. Афанасьев В.Г. Управление // Философский энциклопедический словарь. М.: Политиздат, 1983. С. 704.
7. Байер Е.Д. Жизнеустройство детей-сирот // Социальная педагогика. 2006. № 3. С. 118–121.
8. Барышева А.В. Инновационный менеджмент. М.: Дашков и Ко, 2012. 384 с.
9. Богданов А.И. Принятие управленческих решений в проектной деятельности образовательного учреждения: Учеб. пособие. Киров: ВГПУ, 2001. 54 с.
10. Борисов С.А., Плеханова А.Ф. Сравнительный анализ проектного и процессного подходов в управлении инновационной деятельностью // Российское предпринимательство. 2013. № 13 (235). С. 91–96.
11. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. 1997. 188 с.

12. Буянова Н.В., Михайлова Н.Н. Образовательные технологии в профшколе // Инновации в профессиональной школе. М.: НИИ РПО, 2015. 56 с.
13. Волков В.Н. К проблеме определения управленческих задач для директоров школ в зарубежных образовательных системах. Известия РГПУ им. А.И. Герцена, № 42. 2017. С.62–67.
14. Волков В.Н. Определение концептуальности изменений в общем образовании как научная проблема // Социология и право. 2014. № 4 (26). С. 29–30.
15. Волков И. М. Проектный анализ: учеб. пособие. Гриф МО РФ // И. М. Волков, М. В. Грачева. М.: ИНФРА, 2009. 494 с.
16. Воропаев В.И. Управление проектами в России, М.: Алане, 1995. 225 с.
17. Галиев Л.М. Управление изменениями в современном школьном образовании: проблемы и подходы к их решению // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 1 (14). С. 30–32.
18. Глухов В.В. Менеджмент. СПб.: СпецЛит, 2000. 700 с.
19. Голубева Л.В. Педагогический совет на тему «Защита инноваций» // Справочник заместителя директора по научно–методической работе. Волгоград: Учитель, 2016. С. 59–68.
20. Гонтарева И.В. Управление проектами: Учебное пособие. М.: КД Либроком, 2013. 384 с.
21. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4 т. Т.2. В. Даль. М.: Рус. яз., 1998. 779 с.
22. Дети социального риска и их воспитание [Текст] // Под науч. ред. Л. М. Шипицыной. СПб.: Речь, 2003. 144 с.
23. Дети и взрослые против насилия: вопросы профилактики и защиты детей от жестокого обращения в образовательном учреждении и семье: материалы научно-практической конференции, г. Канск, 26 ноября 2010 г. Красноярск-Канск, 2011. 300 с.

24. Зайнуллина Д.Р. Совершенствование методов оценки эффективности инновационных проектов по видам экономической деятельности: диссертация кандидата экономических наук.: Казань, 2015. 180 с.
25. Иванников В.А. Программа «Дети-сироты»: итоги и задачи // Проблемы социального сиротства: причины, предупреждение, пути решения. Белгород, 2002. С.57–62.
26. Иванов А.П. Менеджмент. СПб.: Михайлов, 2002. 438 с.
27. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. Вузовский учебник, 2011. 208 с.
28. Ильин Н. И. Проектный менеджмент. М.: Альфа-Пресс, 2007. 264 с.
29. Калувэ Л., Маркс Э., Петри М. Развитие школы: модели и изменения. Калуга, 1993. 465 с.
30. Каспржак А.Г., Филинов Н.Б., Байбурин Р.Ф., Исаева Н.В., Бысик Н.В. Директора школ как агенты реформы российской системы образования // Вопросы образования. 2015. № 3. С. 122–143.
31. Кедярова Р.Н. Социальное сиротство как социально-педагогическая проблема // Социально-педагогическая работа. 2008. № 5. С. 34–40.
32. Козлов А.С. Руководство управлением проектами: как руководителям организации контролировать и направлять проектную деятельность // Управление проектами и программами. 2011. № 2. С. 94–97.
33. Козырева И.А. Семейные формы устройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей: учебное пособие. Сыктывкар, 2009. 66 с.
34. Колпакова М.А. Совершенствование системы управления проектами в организации: функциональные сферы управления проекта и требования к квалификации менеджера проекта // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам XI Международной научно-практической конференции № 9. Изд. «МЦНО», 2017. С. 45–50.
35. Комплексное сопровождение жизнеустройства детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей»: Сборник материалов педагогических работников детских домов края // под ред. А.И. Остроуховой,

М.М. Панасенковой. Ставрополь: Ресурсный центр «Шаг в будущее», 2016. 80 с.

36. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с.

37. Кондратьев М.Ю. Социальная психология закрытых образовательных учреждений. СПб: Питер, 2005. 304 с.

38. Круталевич М.Г., Мидюк О.Н. Внедрение нововведений в муниципальную систему образования. Вестник ОГУ №14 (175). 2014. с. 247.

39. Крыгина, С. Н. Особенности психологической защиты подростков, воспитывающихся в условиях детского дома, в ситуации общения со сверстниками из семей // С.Н. Крыгина: диссертация кандидата психологических наук. М., 2006. 202 с.

40. Куркин Е. Б. Организационное проектирование в образовании. М.: НИИ школьных технологий, 2008. 400 с.

41. Лазарев В. С. Психологическая готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности. Сургут: РИО, 2009, 195 с.

42. Лапыгин Ю. Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М.: Омега-Л, 2008. 252 с.

43. Ларин А.Н. Личностные особенности детей, воспитывающихся в условиях детского дома, как критерий формирования активной жизненной позиции и успешной социальной адаптации // Психология и право. 2016. № 2. С. 107–119.

44. Ловцова Н.И. Социальное сиротство: региональные и муниципальные ресурсы контроля // Журнал исследований социальной политики. 2009. Том 7. № 2. С. 197–222.

45. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами (справочник для профессионалов). М.: Высшая школа, 2006. 880 с.

46. Маргупова З.М. Методология проектного управления инновационным развитием металлургического комплекса: Автореферат диссертации доктора экономических наук. Волгоград, 2010. 165 с.

47. Менситова В.Э. Характеристика детского дома как образовательно-воспитательного учреждения // Психологические науки: теория и практика: Международная научная конференция (г. Москва, февраль 2012 г.). М.: Буки-Веди, 2012. С. 111–113.

48. Моисеев А.М., Моисеева О.М. Основы стратегического управления школой // Центр педагогического образования. 2008. С 40–43.

49. Моисеев А.М. Основы стратегического управления школой. М.: Центр педагогического образования, 2008. 256 с.

50. Назарова И.Б. Возможности и условия адаптации сирот // СОЦИС: Социологическое исследование. 2001. N 4. С. 70–77.

51. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Книга 1. Пер. с англ.//Тольятти: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998. 332 с.

52. Никишина И.В. Инновационная деятельность современного педагога: методическое пособие. Волгоград, 2015. 178 с.

53. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. М.: СИНТЕГ, 2007. 668 с.

54. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. М.: ПМСОФТ, 2007. 140 с.

55. Овчарова Р.В. Справочная книга социального педагога, 2004. 480 с.

56. Организация мужского воспитания в детском доме и замещающих семьях: методическое пособие // составители А.Г. Свириденко, Л.Г. Локотко. Канск, 2014. 37 с.

57. Постановление Правительства Российской Федерации от 24 мая 2014 г. № 481 "О деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и об устройстве в них детей, оставшихся без попечения родителей".

58. Поташник М. М. Эксклюзивные аспекты управления школой Текст.: пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования // М. М. Поташник. М.: Педагогическое общество России, 2012. 320 с.

59. Поцукова Т.А., Рекичинская Е.А. Проектное управление

руководителя-лидера современной образовательной организации в контексте системы менеджмента качества // Научно–методические материалы участников регионального проекта «Реализация модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области, Новосибирск, 2016, С.48–55.

60. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Проектное управление развитием образовательной организации. М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2015. 160с.

61. Прихожан А. М. Психология сиротства. 2-е изд. СПб: Питер, 2005. 400с.

62. Санталайнен Тимо, Воутилайнен Эеро. Управление по результатам. М., 1993.

63. Свириденко А.Г. Методические рекомендации персоналу учреждения внесемейного воспитания и гражданам, решившим взять ребенка в семью. Красноярск: Кларетианум, 2004. 84с.

64. "Семейный кодекс Российской Федерации" от 29.12.1995 № 223-ФЗ (ред. от 03.08.2018).

65. Слостенин В.А. Педагогика. М.: Академия, 2011. 380 с.

66. 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.

67. Социально-педагогическая поддержка воспитанников и выпускников организаций для детей-сирот: Монография. М.: БФ «Расправь крылья!», 2016. 288 с.

68. Тебекин А.В. Инновационный менеджмент. М.: Юрайт, 2013. 480 с.

69. Товб. А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: Стандарты, методы, опыт. Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2006. 240 с.

70. Третьяков П.И. Школа: управление качеством образования по результатам. М.: УЦ «Перспектива», 2009. 491 с.

71. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся

по специальности «Менеджмент организации». М.: Омега-Л, 2014. 960 с.

72. Фархатдинов Н.Г., Евстигнеева Н.В., Куракин Д.Ю., Малик В.М. Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ: опыт социологического анализа // Вопросы образования. 2015. № 2. С. 196-219.

73. Федеральный закон Об образовании в Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации.: минобрнауки.рф/документы/2974/ (дата обращения: 26.03.2018).

74. Харисова Л.А., Шукаева Т.М. Восприимчивость учреждений общего образования к новшествам и методы ее повышения. М.: Институт стратегии развития образования Российской академии образования, 2011. 321 с.

75. Хелен С. Кук, Карен Тейт. Управление проектами. М.: Поколение, 2007. 432 с.

76. Шамова Т. И. Управление образовательными системами. М.: Медиа, 2010. 423с.

77. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011.

78. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research, №70 (2), 2013, p. 151–179.

79. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. CoM, MIT, 2010.

80. ShahnawazSaqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management №5, 2015, p. 138–147.

81. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014, -pp. 408–421.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Утверждено:

Директор _____

Приказ _____ 20__ г. № _____

Положение о «Проектном офисе» КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина»

1. Общие положения:

1.1. Положение о Проектном офисе (далее Положение) разработано в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 №273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Уставом и локальными актами КГКУ «Канский детский дом им. Ю.А. Гагарина» (далее учреждение).

1.2. Настоящее Положение устанавливает правовой статус, определяет цели и задачи, структуру, функции, права, обязанности и ответственность, взаимоотношения и связи Проектного офиса.

1.3. Проектный офис находится в непосредственном подчинении руководителя учреждения. Создание, реорганизация и ликвидация Проектного офиса осуществляется приказом директора учреждения.

1.4. Общее руководство деятельностью Проектного офиса осуществляется директором учреждения (руководителем Проектного офиса).

1.5. В своей деятельности Проектный офис руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, внутренними локальными актами и настоящим Положением.

2. Основные цели и задачи:

2.1. Основными целями Проектного офиса являются:

2.1.1. Наведение и поддержание порядка в управлении проектами в той степени, в которой учреждению это необходимо.

2.1.2. Совершенствование процедур взаимодействия в рамках реализации проекта.

2.2. Основными задачами Проектного офиса являются:

- 2.2.1. Разработка и внедрение методологии управления проектами.
- 2.2.2. Управление отдельными проектами, программами и портфелями проектов.
- 2.2.3. Разработка новых проектов.
- 2.2.4. Календарное и финансовое планирование.
- 2.2.5. Анализ эффективности различных направлений деятельности.
- 2.2.6. Технологическая поддержка управления проектами техническими и программными средствами.
- 2.2.7. Управление педагогами, задействованных в проектах.
- 2.2.8. Ведение архива проектов.
- 3. Функции:
 - 3.1. Поддержка управления проектом, включая:
 - 3.1.1. Управление общими ресурсами проекта.
 - 3.1.2. Определение и разработка методологии, стандартов управления проектом.
 - 3.1.3. Поддержка в разрешении проблем, препятствующих осуществлению проекта.
 - 3.1.4. Корректировка и подготовка проектной документации в случае изменения условий или бюджета проекта сверх утверждённого.
 - 3.1.5. Мониторинг и текущий контроль соответствия выполнения проекта утверждённой документации.
 - 3.1.6. Контроль показателей результативности реализации проекта.
 - 3.2. Составление отчётности по проекту:
 - 3.2.1. Контроль соблюдения сроков отчётности по проекту.
 - 3.2.2. Составление отчётности по форме, требуемой Министерством образования РФ.
 - 3.3. Подготовка плана развития проекта.
 - 3.4. Подготовка проекта к завершению.
 - 3.5. Обеспечение выполнения софинансирования плана мероприятий из внебюджетных средств по проекту.

4. Права и обязанности:

4.1. Проектный офис в лице директора – руководителя Проектного офиса имеет право:

4.1.1. Запрашивать информацию и материалы для выполнения основных задач и функций Проектного офиса.

4.1.2. Привлекать в установленном порядке сотрудников образовательных учреждений городского округа к работе при подготовке необходимых документов и материалов, необходимых для выполнения основных задач и функций Проектного офиса.

4.1.3. Выполнять в полном объеме функции в соответствии с настоящим Положением.

4.1.4. Обеспечивать ведение документации в установленном порядке.

4.2. Сотрудники Проектного офиса имеют права и обязанности, несут ответственность в соответствии с должностными инструкциями.

5. Ответственность:

5.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных данным Положением задач и функций, а также за создание условий для эффективной работы своих подчинённых несёт руководитель Проектного офиса.

5.2. Ответственность сотрудников устанавливается их должностными инструкциями.

6. Взаимоотношения. Связи:

6.1. Проектный офис взаимодействует со всеми образовательными организациями исходя из возложенных на него задач, функций и полномочий.

6.2. Проектный офис осуществляет сотрудничество с организациями и учреждениями, органами власти в пределах предоставляемых полномочий.

Опросник «Проектная компетентность педагога»

1. Какое из приведённых определений проекта верно:

а. Проект – уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсам и срокам.

б. Проект – совокупность заранее запланированных действий для достижения какой-либо цели.

в. Проект – процесс создания реально возможных объектов будущего или процесс создания реально возможных вариантов продуктов будущего;

г. Проект – совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей.

2. Соотнесите определения и типы проектов:

Определения	Типы
а. Совместная учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта.	1. Социальный проект
б. Это совместная учебно-познавательная творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, организованная на основе ресурсов информационно-коммуникационных технологий (например, Интернет), имеющая общую цель, согласованные методы и способы деятельности, и направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта.	2. Учебный проект
в. Самостоятельная деятельность обучающихся, направленная на практическое решение общественно-значимой проблемы, способствующая взаимодействию школьного сообщества с властными структурами и общественностью.	3. Телекоммуникационный проект

3. Выберите правильное выражение:

- а. Цель проекта может быть неконкретной и иметь различное понимание.
- б. Ошибка в постановке цели проекта не влияет на результат.
- в. Достижимость цели проекта обозначает, что она должна быть реалистичной.

4. Назовите типовую ошибку при формулировании цели проекта:

- а. Цель включает много задач.
- б. Цель не предполагает результат.
- в. Цель не содержит научных терминов.

5. Задачи проекта – это:

- а. Шаги, которые необходимо сделать для достижения цели.
- б. Цели проекта.
- в. Результат проекта.
- г. Путь создания проектной папки.

6. Соотнесите этапы работы над проектом с содержанием деятельности:

Этапы работы над проектом	Содержание деятельности
а. Погружение в проект.	1.Рефлексия.
б. Организационный.	2. Поиск необходимой информации; сбор данных, изучение теоретических положений, необходимых для решения поставленных задач; изучение соответствующей литературы, проведение опроса, анкетирования по изучаемой проблеме и т.д.; изготовление продукта.
в. Осуществление деятельности.	3. Формулируются проблемы, которые будут разрешены в ходе проектной деятельности.
г. Оформление результатов проекта и презентация.	4. Способы обработки полученных данных; демонстрация творческой работы.
д. Обсуждение полученных результатов.	5. Определение направления работы, распределение ролей; формулировка задачи для каждой группы; способы источников информации по каждому направлению; составление детального плана.

7. Сбор информации о каком-либо объекте или явлении, анализ, обобщение информации включает:

- а. Прикладной проект.
- б. Информационный проект.
- в. Творческий проект.

8. Выберите лишнее. Типы проектов по содержанию:

- а. Монопредметный.
- б. Деятельностный.
- в. Индивидуальный.
- г. Метапредметный.

9. Выберите лишнее. Типы проектов по продолжительности:

- а. Смешанные.
- б. Краткосрочные.
- в. Годичные.
- г. Мини-проекты.

10. Результатами (результатом) осуществления проекта является:

- а. Формирование специфических умений и навыков проектирования.
- б. Личностное развитие обучающихся (проектантов).
- в. Подготовленный продукт работы над проектом.
- г. Все вышеназванные варианты.

Ответы к опроснику:

- 1.б; 2. а–2, б–3, в–1; 3. в; 4. б; 5.а; 6.а–3, б–5, в–2, г–4, д–1; 7.б; 8.в;
9.а; 10.г

Опросник «Мотивированность педагогов к участию в проектной
деятельности»

Мотивационные факторы	Варианты ответов	
	да	нет
Возможность реализовать себя		
Повышение уровня профессиональной компетентности		
Вовлеченность воспитанников в проектную деятельность и их активность		
Помощь и содействие администрации учреждения		
Повышение самооценки проектировщика и оценки со стороны коллектива		
Возможность участия в городских, краевых и всероссийских проектах		
Обмен опытом с коллегами своего и других учреждений, в том числе через социальные сети, сайт		
Общественное признание проводимого исследования		
Стимулирование по итогам проектной деятельности		
Формирование нового (проектного) типа мышления		
Формирование умения работать в команде		

Опросник «Удовлетворенность педагогов участием в проектной
деятельности»

Факторы удовлетворенности участием в проектной деятельности	Балл		
	0 (абсолютно не удовл.)	1 (удовл. частично)	2 (удовл. полностью)
Обеспечение материально- технической базы			
Предложенная тематика проектов			
Деятельность команды управления проектами			
Система поощрения			
Взаимодействие между структурными подразделениями учреждения в проектной деятельности			
Межведомственное взаимодействие в рамках проектной деятельности			
Заинтересованность участников проектов (педагогов, воспитанников)			

Карта самооценки воспитанников «Участие в проектной деятельности»

Вопросы для самооценки	Балл		
	0 (полностью не согласен)	1 (согласен частично)	2 (согласен полностью)
У меня доброжелательные отношения со сверстниками			
У меня доброжелательные отношения с педагогами			
Я ответственно отношусь к своим обязанностям			
Я самостоятельно принимаю решения			
Я принимаю участие в различных мероприятиях детского дома			
Я уверенно себя чувствую, выступая на публично			
Педагоги детского дома замечают мои успехи			
Мне нравится работать в команде			
У меня достаточно знаний о проектировании			
Мне нравится участвовать в проектной деятельности детского дома			