

Парфенова Ирина Юрьевна

кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления персоналом,
Сибирский институт управления – филиал
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
irene_parfenova@mail.ru

Иванова Лариса Николаевна

кандидат педагогических наук,
доцент кафедры управления персоналом,
Сибирский институт управления – филиал
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
lara.lera2012@yandex.ru

Irina Yu. Parfenova

Candidate of Sociological Sciences, assistant professor,
Siberian Institute of Management – branch of the Russian
Presidential Academy of National Economy and Public Administration
irene_parfenova@mail.ru

Larisa N. Ivanova

Candidate of Pedagogical Sciences, assistant professor,
Siberian Institute of Management – branch of the Russian
Presidential Academy of National Economy and Public Administration
lara.lera2012@yandex.ru

**Проектная деятельность в процессе повышения квалификации
руководителей образовательных организаций
как фактор развития управленческих компетенций**

**Project activities in the process of advanced training of educational
organizations managers as a factor of managerial competencies development**

Аннотация. Статья посвящена обобщению опыта развития управленческих компетенций руководителей образовательных организаций среднего общего и среднего профессионального образования в системе повышения квалификации. На основе анализа научно-методических трудов и самой практики организации повышения квалификации руководителей авторы представляют проектную деятельность как наиболее продуктивную образовательную технологию. Особое внимание они уделяют раскрытию основных содержательных и методических аспектов проектной деятельности как условию развития управленческих компетенций руководителей.

В работе экспериментально проверено влияние работы слушателей над проектами на развитие профессионально значимых качеств личности руководителя образовательной организации и формирование у них новых компетенций: готовности к решению нестандартных ситуаций, осуществлению инновационной деятельности, активному использованию информационных ресурсов, технологий и других.

Результаты исследования могут применяться в системе повышения квалификации руководителей организаций высшего образования и работников муниципальных органов управления образованием.

Ключевые слова: *проектная деятельность, управленческий проект, управленческие компетенции, оценка управленческого потенциала, методика проектной деятельности.*

Abstract. *The article concentrates on the best practice of educational establishment basic education and intermediate vocational education managers' skills in the system of professional development. On the basis of the scientific and methodical works and the practice of the organization of managers' professional development analysis, the authors represent project activity as the most productive educational technology. Particular attention is paid to the main substantive and methodological aspects of project activities disclosure as condition of manager managerial competencies development.*

The authors experimentally tested the influence of students' projectwork on the professionally significant qualities of the managers' personality development and the formation of their new competencies: non-standard situations solution, innovation activities, information resources and technologies using.

This study results can be used in the system of advanced of higher education institutions heads and of municipal education authorities employees training.

Key words: *project activities, management project, management competencies, assessment of management potential, methodology of project activities.*

Проектная деятельность или метод проектов как технология обучения не является принципиально новой в мировой педагогике. Данная технология появилась в начале прошлого столетия в США и разработана американским философом и педагогом Дж. Дьюи и его учеником У.Х. Килпатриком. Теоретико-методологические основы проектной деятельности подробно освещены в работах В.П. Беспалько, В.М. Монахова, Е.С. Полат, Г.К. Селевко и др.

В Российской Федерации в настоящее время уделяется большое внимание проектной деятельности. Так, 31 октября 2018 г. года подписано Постановление Правительства Российской Федерации № 1288 «Об организации проектной деятельности в Российской Федерации», которым установлен порядок и функциональная структура организации проектной деятельности [4]. В данном документе «проект» понимается как комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений, а «проектная

деятельность» - как деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов.

Таким образом, основными достоинствами проектной деятельности можно считать ее интерактивность, нацеленность на получение уникального результата, учет ресурсных ограничений, акцент на управление рисками.

Именно поэтому в последнее время проектная деятельность активно используется в системе повышения квалификации, что позволяет осуществлять комплексное обучение, с опорой на практический материал, в процессе командного взаимодействия.

В ситуации поступательного развития системы среднего общего и среднего профессионального образования в современной России, все более значимым для руководителя образовательной организации становится повышение его управленческих компетенций. Задачи, стоящие сегодня перед образовательными организациями, диктуют их руководителям необходимость овладения новыми компетенциями, предполагающими постоянное развитие, готовность действовать в нестандартных ситуациях и принимать адекватные эффективные управленческие решения, с использованием инновационных подходов и современных цифровых технологий. Для гарантированного решения стоящих перед образовательными организациями задач необходим руководитель, способный свободно и активно мыслить, прогнозировать результаты своей деятельности и моделировать управленческий процесс.

Профессиональный стандарт в области управления образовательной организацией предусматривает, что «современный руководитель образовательной организации должен быть профессионально подготовлен в таких направлениях, как разработка и руководство реализацией стратегии организации, осуществление мониторинга и оценки деятельности организации, руководство административной командой и педагогическим коллективом в целом, руководство изменениями в организации и т.д. Компоненты специальной управленческой компетенции:

- способность самостоятельно разрабатывать варианты управленческих решений;

- способность и готовность находить нестандартные решения типовых управленческих задач» [7];

- способность и готовность разрабатывать программы нововведений; умение организовать работу сотрудников, обозначенные в профессиональном стандарте для руководителей образовательных организаций должны составить один из векторов повышения (приращения) управленческих компетенций руководителей.

В данном контексте именно проектная деятельность является наиболее продуктивной образовательной технологией для системы повышения квалификации руководителей образовательных организаций.

Анализ различных понятий проектной деятельности и самой практики проектирования позволили нам определить собственный подход к ее формулированию.

Проектную деятельность мы понимаем как условие, обеспечивающее развитие проектных управленческих компетенций и профессионально значимых качеств личности руководителя образовательной организации, ориентированных на достижение качества среднего общего образования.

Работа над проектом включает в себя важные взаимосвязанные и последовательные этапы:

- «диагностический, на котором осуществляется определение исходного уровня управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций;
- организационный предусматривающий планирование содержания и определяющий технологии развития управленческих компетенций;
- развивающий, на котором обеспечивается научно-методическое сопровождение развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций;
- рефлексивно-результативный, на этом этапе проводится диагностика уровня развития управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций» [19].

Проект, разрабатываемый в ходе обучения, позволяет обнаружить у слушателей курсов повышения квалификации уровень ориентации на проблемы обновления среднего общего образования, оказать влияние на динамику позиции руководителя именно по отношению к этим ключевым факторам управленческой эффективности.

В основе проектной деятельности лежит умение слушателя курсов повышения квалификации ориентироваться в большом потоке информации и способность применять свои профессиональные знания и опыт работы.

В связи с этим, к наиболее эффективным видам деятельности слушателей курсов, осваиваемых в ходе написания проекта, следует отнести:

- «информационно-аналитическую (слушатели осваивают различные методы получения многоаспектной профессионально-значимой информации и способы ее обработки):
- анализ международного и отечественного опыта в сфере образования, нормативных правовых, финансово-экономических документов, компьютерных баз данных, научно-методических источников, способы презентации профессионально-значимой информации);
- практико-ориентированную (слушатели представляют результат проекта – обоснование и разработка плана реализации конкретного проекта в реальных условиях общеобразовательного учреждения)» [14].

Учитывая выше названные аспекты, программа дополнительного профессионального образования руководителей образовательных организаций общего среднего и среднего профессионального образования, реализуемая с 2011 года в Сибирском институте управления – филиале Российской академии государственной академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), направлена на совершенствование у руководителей имеющихся компетенций и получение новых компетенций в сфере управления образованием. Программа

способствует освоению руководителями методов повышения эффективности управленческой деятельности через внедрение перспективных систем управления и, прежде всего, проектного управления в практику деятельности образовательных организаций.

Программа основана на требованиях государственной политики, заложенных в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. N 1662-р, в ред. распоряжения Правительства РФ от 08.08.2009 N 1121-р): «В основу развития системы образования должны быть положены такие принципы проектной деятельности, реализованные в приоритетном национальном проекте «Образование», как открытость образования к внешним запросам, применение проектных методов, конкурсное выявление и поддержка лидеров, успешно реализующих новые подходы на практике, адресность инструментов ресурсной поддержки и комплексный характер принимаемых решений» [2].

В программу «Подготовка управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования» с 2016 г. были включены руководители учреждений сферы культуры. Она основана на требованиях государственной политики, заложенных в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. N 1662-р, в ред. распоряжения Правительства РФ от 08.08.2009 N 1121-р) и действует в рамках государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации. Она разработана в РАНХиГС соответствии с Постановлением Правительства РФ от 24 марта 2017 г. №177 «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» (с изменениями). Одним из направлений Программы является программа дополнительного профессионального образования для руководителей образовательных организаций «Управление в сфере образования». За период с 2011 года по 2018 год в институте прошли обучение 691 руководитель, включая директоров и заместителей руководителей Сибирского Федерального округа, а также Новосибирской, Омской областей и Республик Алтай, Хакасия, Тыва, а до 2017 года - и руководителей Алтайского края. Особенностью Программы является ее практическая направленность, заявленная в модулях: «Основные принципы развития образовательных систем. Вектора развития образовательной организации», «Управление организацией в условиях изменений», «Системы показателей и способы оценки результативности и эффективности в образовательной организации», «Экспертиза качества, системный мониторинг в контексте проектно-аналитического управления в образовательной организации» и другие. В связи с этим, одному из модулей «Социальное проектирование. Разработка управленческого проекта» отведено 70 часов (50%) из 140 часов, определенных в Программе. Задачи данного модуля:

- совершенствование способностей и умений разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития):
- использовать современные методы управления проектами;
- эффективное использование ресурсов;
- эффективно участвовать в групповой работе, формировать проектные группы и другие [15].

В основе процесса разработки управленческого проекта определена рефлексия собственного опыта в интеграции с успешными практиками других регионов в контексте современной государственной политики в сфере образования.

Работа с проектами в группах повышения квалификации руководителей образовательных организации общего среднего и среднего профессионального образования начинается с выбора тем. В ходе совместного обсуждения проблем и актуальных вопросов развития систем образования Российской Федерации выявляются обобщенные проектные идеи, формулируются темы управленческих проектов и формируются проектные команды в количестве 6 – 9 слушателей.

Проекты выполняются на материалах анализа реальной ситуации в области управления образованием и образовательными организациями.

В ходе работы над проектом устанавливается связь проектного решения с государственными программами Российской Федерации, прежде всего, в сфере образования, анализируются потенциальные возможности, определяются основные проблемы, мешающие их реализации, намечаются пути перехода из существующего состояния в желаемое.

Одним из важнейших шагов является правильная постановка конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносимой с конкретным сроком цели и определение показателей ее достижения.

Наиболее творческий этап, требующий командной сплоченности, мозговых штурмов, проявления креативности - это создание идеи проекта и представление проектного решения. Данный этап заканчивается формулировкой результатов проекта и созданием модели их функционирования.

Когда общее представление о проекте сформировано, составляются реестры заинтересованных сторон, рисков и возможностей проекта для подтверждения обоснованности проектного решения, формируется бюджет проекта.

Важную роль в проектной деятельности слушателей курсов играет преподаватель, который выступает модератором проекта. Он должен:

- обеспечить мотивацию слушателей на достижение целей проекта;
- уметь организовать слаженную командную работу во время проектной деятельности;
- квалифицированно консультировать в процессе выполнения проекта;
- сформулировать четкие критерии оценки полученного результата проекта.

Оценка проектов осуществляется экспертными комиссиями. Критериями оценки проекта являются:

- обоснованность актуальности проекта;
- согласованность между собой цели проекта, его результатов и показателей;
- уникальность разработанной проектной идеи;
- обоснованность бюджета проекта, определение источников финансирования проекта;
- создание модели функционирования результатов проекта.

В ходе презентации проекта обязательным условием является необходимость представления слушателями способов его реализации в реальной педагогической практике и внешняя экспертная оценка проекта специалистами-практиками.

За период реализации Программы «Подготовка управленческих кадров в сфере здравоохранения, образования и культуры» в Сибирском институте управления-филиале РАНХиГС слушателями разработано 95 проектов по различным тематикам: «Социальная и педагогическая интеграция детей мигрантов в образовательной организации», «Создание проактивной системы профессиональной ориентации обучающихся школ для освоения рабочих профессий и специальностей», «Профессиональный стандарт педагога СПО как инструмент профессионального роста», «Единая открытая образовательная среда подготовки специалистов АПК «Современному селу молодые кадры», «Цифровое образовательное пространство как фактор повышения качества образования и развития кадрового потенциала ОО», «Механизмы внедрения финансовой грамотности в общеобразовательной организации» и другие. Из них 40 проектов реализовано в образовательных организациях руководителями, прошедшими курсовую подготовку, а 42 находятся в стадии реализации (рис.1).

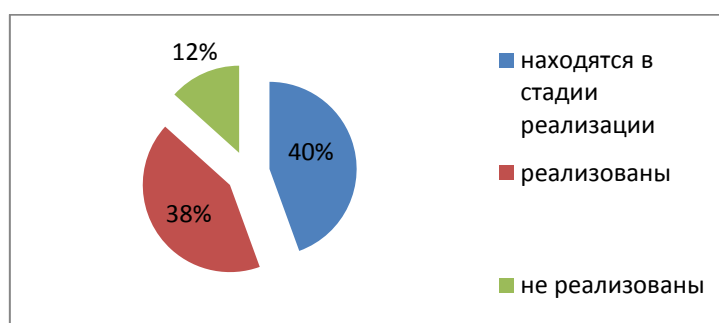


Рисунок 1. Реализация управленческих проектов, разработанных руководителями образовательных организаций в СИУ РАНХиГС

Данные рисунка 1 демонстрируют высокий уровень практической значимости и социальной востребованности разрабатываемых проектов. Почти 80% из них реализуются на практике после прохождения руководителями повышения квалификации.

В начале и в конце обучения проводится контрольное тестирование уровня сформированности ряда управленческих компетенций. Тест «Оценка

управленческого потенциала» разработан научным руководителем Факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ профессором, доктором психологических наук Ю. В. Сиягиным и представляет собой комплексную методику экспресс-оценки управленческого потенциала руководителя.

Ключевыми компетенциями, демонстрирующими степень развития управленческой компетентности Ю.В. Сиягин определяет стратегическое лидерство, масштабность мышления, стремление к саморазвитию, готовность к эффективному коллективному взаимодействию, межличностное и социальное взаимодействие, настойчивость, целеустремленность и сила личности, самоуправление, экспертно-аналитические способности, готовность к работе в условиях проектного управления.

Как показывают результаты исследований, за последние три года (2015-2018 гг.), среди компетенций, наиболее подверженных изменению в ходе работы над управленческими проектами в процессе повышения квалификации, можно выделить следующие: готовность к работе в условиях проектного управления, готовность к саморазвитию, готовность к командной работе, межличностное и социальное взаимодействие (рис.2)

Представленные данные получены в результате сравнения итоговых диаграмм, демонстрирующих сформированность компетенций у группы в целом. За основу взят показатель «компетенция сформирована выше среднего».

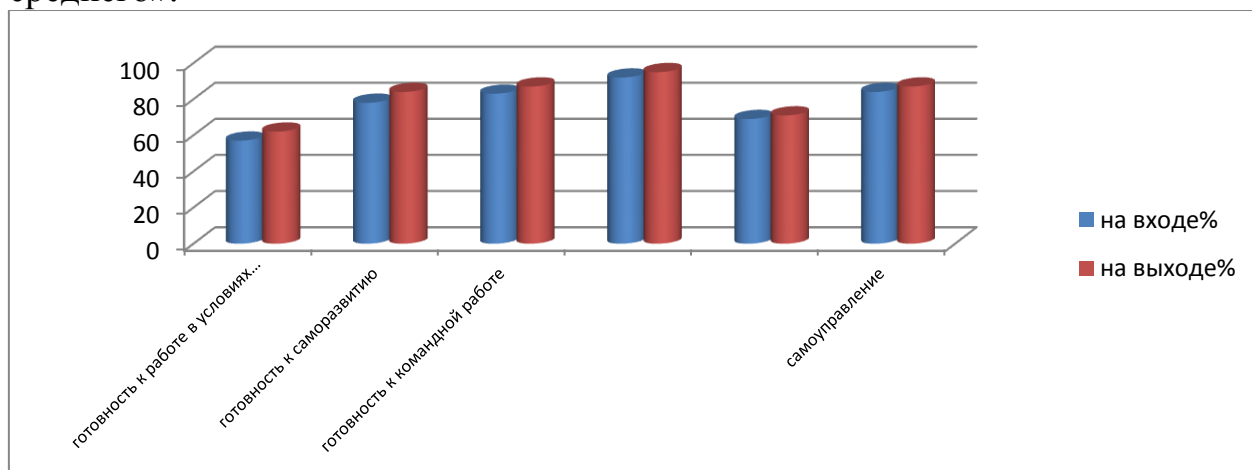


Рисунок 2 – Рост управленческих компетенций в процессе работы над управленческим проектом.

Таким образом, использование проектной деятельности в процессе реализации программы дополнительного профессионального образования руководителей организаций общего среднего и среднего профессионального образования способствует решению двух важнейших задач.

С одной стороны, в процессе создания управленческого проекта развиваются навыки работы в условиях проектного управления, работы в команде, совершенствуется уровень межличностного и социального взаимодействия, растёт готовность принимать управленческие решения,

повышается уверенность в собственных силах и способностях, что, безусловно, ведет к личностному и профессиональному росту руководителей образовательных организаций. Современный руководитель управляет не только процессами, ресурсами, результатами, но и ценностями, формируя в коллективе образовательной организации определенный культурный контекст. Соответственно, развиваясь сам, он развивает работников, прививая им такие ценности, как профессионализм, саморазвитие, командная работа, работа на результат, инновационность, вовлеченность в социальные проекты, что является особо важным в системе образования.

С другой стороны, поднимаются и решаются острые социально значимые вопросы и задачи в сфере образования как на уровне одного региона, так и на межрегиональном уровне. Решение данных задач направлено на сохранения традиций и нравственности населения, разработка новых методов обучения и воспитания, гуманного отношения к людям с ограничениями в здоровье, на совершенствование социальной системы образования в целом. Реализация подобных проектов помогает привлечь внимание государства и граждан к острым проблемам, возникающим в обществе, и необходимости их решать.

Литература:

1. *Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 г.*
2. *Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. N 1662-р, в ред. распоряжения Правительства РФ от 08.08.2009 N 1121-р)*
3. *Постановление Правительства РФ от 24 марта 2017 г. №177 «Подготовка управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» (с изменениями)*
4. *Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 03.01.2019) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"*
5. *Приказ Минобрнауки России №1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» от 12 сентября 2013 г.*
6. *ФГОС 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» от 10.12.2014 № 1567*
7. *Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №691н от 06 октября 2015 г.)*
8. *Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения о дополнительных профессиональных программах (повышения квалификации и профессиональной переподготовки)» №01-4285 от 17.07. 2017 г.*

9. *Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации « Управление в сфере образования».* Программа подготовки управленческих кадров категории «Б», ФГБОУ ВО «Рос.академия при Президенте Высшая школа государственного управления, М., Пр. ученого совета РАНХиГС от 15.09.2015г. № 09.

10. *Профессиональный стандарт руководителя образовательной организации (управление в образовании) - проект*

11. *Гаджиев Г. Управленческая культура будущего руководителя в образовании Текст//Школьные технологии.-2005. - №3 –С.40*

12. *Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых Текст.: учеб.пособ./М.Т. Громкова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 495 с.*

13. *Крупнова Е.В. Проблемы развития системы подготовки управленческих кадров для образования // Каррикулум переподготовки менеджеров образования: Сб.науч.ст./науч.ред. А.А. Симонова, Э.Э. Сыманюк; Урал.гос.пед.ун-т. Екатеринбург, 2005. 174 с.*

14. *Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. Акмеология управленческих компетенций: контекстность и концептуализация как факторы управленческой эффективности//Вестник ЛГУ им.А.С. Пушкина, Т.5, №1, 2012, С.84-95*

15. *Поцукова Т.А., Рекичинская Е.А. Проектное управление руководителя-лидера современной образовательной организации в контексте системы менеджмента качества //Научно-метод. материалы участников регионального проекта «Реализация модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской обл.: опыт, проблемы, перспективы).-Новосибирск., - 2006. – С.48-59*

16. *Приют О.Г., Виноградов В.Н. Проектное управление развитием образовательной организации. – М.: Национ.книжн.центр, ИФ «Сентябрь», - 2015. – 160 с. – (Библиотека журн. «Директор школы»)*

17. *Саенко Т. Профессионализация управленческой деятельности. Текст //Народное образование. -2007.-№8.-С.135*

18. *Смирнова Т.М. Проектный метод управления образовательным учреждением. -//Журнал «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд». – Новосибирск. Изд-во: ООО «Центр развития научного сотрудничества». - №18. -2013. –С.42-46*

19. *Сторожева О.И., Развитие управленческих компетенций руководителей общеобразовательных учреждений в процессе повышения квалификации. Автореферат дисс. на соискание ученой степени к.п.н, Екатеринбург, 2010*

20. *Тарасова Е.В. Формирование профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений : Дис. ...канд.пед.наук : 13.00.08 Ставрополь, 2006, 172 с. РГБ ОД, 61:06 – 13/1122*

References

1. *Federal Law "On Education in the Russian Federation" No. 273-FZ of December 29, 2012*
2. *The Concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2020 (Order of the Government of the Russian Federation of November 17, 2008 N 1662-p, as amended by the order of the Government of the Russian Federation of 08.08.2009 N 1121-p)*
3. *Resolution of the Government of the Russian Federation dated March 24, 2017 No. 177 "Training of management personnel for organizations of the national economy of the Russian Federation" (as amended)*
4. *Resolution of the Government of the Russian Federation of 31.10.2018 N 1288 (ed. 03/01/2019) "On the organization of project activities in the Government of the Russian Federation"*
5. *Order of the Ministry of Education and Science of Russia No. 1061 "On approval of the lists of specialties and areas of higher education preparation" dated September 12, 2013*
6. *Federal State Educational Standard 03/03/04 "State and Municipal Administration" dated December 10, 2014 No. 1567*
7. *Professional standard "HR Specialist" (approved by order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation No. 691n of October 6, 2015)*
8. *Order of the RANEPA "On approval of the Regulations on additional professional programs (advanced training and professional retraining)" No. 01-4285 of July 17, 2017*
9. *Additional professional development program "Management in the field of education." Program of preparation of managerial personnel of category "B", Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education "Ros.akadmiya under the President Graduate School of Public Administration, M., Pr. Academic Council of the RANEPA on 09/15/2015 No. 09*
10. *Professional standard of the head of the educational organization (management in education) - project*
11. *Gadzhiev G. Management culture of the future leader in education Text // School technologies.-2005. - №3 –С.40*
12. *Gromkova M.T. Andragogy: Theory and Practice of Adult Education Text.: Textbook. / M.T. Gromkova. - M.: UNITY-DANA, 2005. 495 p.*
13. *Krupnova E.V. Problems of development of the system of training management personnel for education // Curriculum of Retraining of Education Managers: Collection of Scientific Responsibilities. A.A. Simonov, E.E. Symanyuk; Ural.go.ped.un-t. Ekaterinburg, 2005. 174 p.*
14. *Kudryavtseva E.I., Golyanich V.M. Acmeology of managerial competencies: contextuality and conceptualization as factors of managerial efficiency // Bulletin of Leningrad State University im.AS. Pushkin, Vol. 5, No. 1, 2012, P.84-95*
15. *Potsukova T.A., Rekichinskaya E.A. Project management of the leader-leader of a modern educational organization in the context of a quality management system // Scientific Method. materials of the participants of the*

regional project "Implementation of the model of the quality management system in the educational institutions of the Novosibirsk region: experience, problems, prospects). - Novosibirsk., - 2006. - P.48-59

16. *Prijut OG, Vinogradov V.N. Project management of educational organization development. - M .: Nation.book. Center, IF "September" - 2015. - 160 p. - (Library of the journal. "Director")*

17. *Saenko T. Professionalization of management. Text // Public Education. -2007.-№8.-C.135*

18. *Smirnova T.M. Project management method of the educational institution. - // Journal "Modern trends in economics and management: a new look." - Novosibirsk. Publishing house: LLC Center for the Development of Scientific Cooperation. - №18. -2013. –C.42-46*

19. *Storozheva OI, Development of managerial competencies of heads of educational institutions in the process of advanced training. Abstract of Diss. for the degree of Ph.D., Ekaterinburg, 2010*

20. *Tarasova E.V. Formation of professional competence of heads of educational institutions: Dis. ... Candidate of Pedagogical Sciences: 13.00.08 Stavropol, 2006, 172 p. RSL OD, 61:06 - 13/1122*