

**В. И. Реброва**  
(п. Бугры, Ленинградская обл.)

## ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СЕЛЬСКОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ

*Рассматриваются теоретические и практические аспекты проектного управления развитием дошкольного образовательного учреждения в условиях сельской образовательной среды. Проанализирован инструментарий данного типа управления, его функциональный состав, критерии эффективности, обоснована проектно-сетевая модель и проведён анализ её результативности*

Актуальность исследования обусловлена проблемой обеспечения оптимального функционирования сельских дошкольных образовательных учреждений (далее ДОУ) в целях реализации равных прав граждан на получение качественного образования.

Многими исследователями отмечается более низкий уровень образовательной деятельности сельских ДОУ по сравнению с городскими вследствие ограниченности ресурсов сельской образовательной среды, что обуславливает поиск новых подходов к управлению, которые обеспечат переход учреждений от функционирующих к развивающимся с целью улучшения качества и эффективности деятельности, повышения образовательного статуса сельских ДОУ.

В своём исследовании мы рассматриваем проектное управление как тип управления сельским ДОУ в условиях инновационного режима функционирования, опирающийся на методы разработки и внедрения управленческих проектов и предполагающий обеспечение целенаправленной и организованной деятельности коллектива по обновлению дошкольной образовательной практики.

Проблемы проектного управления образовательными учреждениями (ОУ) рассматриваются в исследованиях таких ученых, как А. Н. Дахин, В. С. Лазарев, О. Е. Лебедев, П. И. Третьяков и многих других. Авторы пришли к выводам о том, что проектное управление – это тип управления ОУ в режиме развития, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень его использования и, как следствие, улучшается качество его работы. На эффективность деятельности учреждения, считают исследователи, при реализации того или иного проекта положительное

влияние оказывают не только технологические и экономические составляющие, но и социальные, такие как «человеческий фактор», стили управления, мотивация деятельности, стимулирование и др. [3, 5, 6, 8].

Исследователи Н. А. Виноградова, Н. В. Микляева рассматривают проектное управление как управление ДОУ в условиях инновационного режима функционирования опирающееся на методы разработки и внедрения управленческих проектов и предполагающее обеспечение целенаправленной и организованной деятельности коллектива по обновлению дошкольной образовательной практики [2, с. 97-99].

Вопросам реализации проектных структур управления в общеобразовательных школах посвящены работы В. С. Лазарева. «Проектная структура – временная, создаваемая для решения какой-то крупной задачи. Её смысл в том, чтобы собрать в команду группу сотрудников, способных решить поставленную задачу» [5, с.17].

В исследованиях А. Н. Дахина достаточно подробно рассматривается теория проектирования образовательных систем: «Проектирование направлено на создание моделей планируемых (будущих) процессов и явлений. ... Компонентами проектной деятельности могут выступать конкретные модели или модули (функциональные узлы, объединяющие совокупность элементов, например, образовательной системы)» [3, с. 24].

В работах исследователей в области дошкольного образования (С. В. Кузнецова, Л. Н. Прохорова, Т. П. Колодяжная и др.) были предприняты отдельные попытки обобщения и рассмотрения таких вопросов, как: роль проектирования в работе дошкольного образовательного учреждения, структура проектирования, проектирование программ развития, внедрение

проектов в систему работы с кадрами, проектная деятельность детей и др.

Вопросам организации проектной системы совместной творческой деятельности педагогов, детей и родителей посвящены исследования А. И. Бурениной, Л. И. Колонтаевой. Авторами рассматривается процесс проектирования интегративной развивающей программы дошкольного образования, состоящей из совокупности творческих проектов, базирующихся на реализации технологии проектной деятельности. Управление ДОУ в процессе проектирования интегративной развивающей программы опирается на коллективное творчество педагогов и родителей при оптимальном взаимодействии общественных советов ДОУ: педагогического, попечительского, родительского, творческой группы и других [1].

Вместе с тем анализ исследований, посвященных использованию проектного управления как механизма повышения эффективности деятельности дошкольного образовательного учреждения в сельской местности показывает недостаточную разработанность данной темы.

В ходе анализа мы определяем понятие «проектное управление сельским ДОУ» следующим образом: это тип управления совокупностью управленческих и образовательных проектов, реализуемых через параллельно-последовательное встраивание в общую систему деятельности учреждения, направленных на решение конкретных проблем и достижение определенных целей в условиях ограниченности ресурсов сельской образовательной среды (материальных, профессиональных, кадровых, информационных, временных и социокультурных) для стабилизации функционирования учреждения и обновления практики образования.

Проектное управление предполагает реализацию функционально-матричной организационной структуры управления, обеспечивающей параллельно-последовательное встраивание совокупности инновационных управленческих и образовательных проектов в механизм общей деятельности ДОУ.

Основным инструментом проектного управления сельским ДОУ выступает *Программа развития*, представляющая совокупность инновационных проектов, объединённых общей концепцией развития, направленных как на стабилизацию функционирования учреждения, так и на обновление практики образования в условиях ограниченности ресурсов сельской образовательной среды.

Проект, как объект проектного управления сельским ДОУ, определяется как организацион-

ная форма целенаправленной поэтапной деятельности по созданию определённого продукта, способного решить конкретные проблемы и задачи, объединённые «Программой развития сельского ДОУ».

Функциональный состав проектного управления предполагает: проведение проектировочного, коррекционного и итогового анализа; реализацию трёхступенчатого планирования (стратегического, оперативного и тактического); организацию взаимодействия, процесса и условий для работы проектных групп; руководство, направленное на развитие соуправления и самоуправления; многоуровневую систему контроля и самоконтроля.

Система проектного управления рассматривается как часть общей структуры деятельности сельского ДОУ.

Обоснована и разработана проектно-сетевая модель управления сельскими ДОУ. При ее построении нами использованы системно-деятельностный, синергетический и оптимизационный подходы.

Принципиальная схема проектно-сетевой модели управления сельским дошкольным образовательным учреждением представлена на рис. (см. стр. 114). Модель состоит из следующих структурных составляющих: целеполагание, принципы проектирования, организационные формы и методы, компоненты и алгоритм реализации проектного управления, критерии и результат.

Целевой компонент модели предполагает в качестве ведущей цели создание условий, позволяющих реализовать систему проектного управления в изменяющихся социокультурных условиях сельского ДОУ, достигнув повышения эффективности и качества его деятельности.

Исходя из целей и состава участников, проектирование проектно-сетевой модели управления сельским дошкольным образовательным учреждением строится на следующих *принципах*:

- системности, предполагающем оптимально-рациональное воздействие на всю систему, а не последовательно изолированно на каждый её элемент;

- проектной организации, предполагающем детализацию всей деятельности ДОУ на совокупность проектов, реализуемых с помощью проектной технологии и обеспечивающих воздействие на проблемные зоны сельского ДОУ и создание нового «продукта» в процессе практической деятельности – оптимальности и вариативности, позволяющего создать условия для выбора и реализации различных вариантов разрешения проблем, систематического выбора

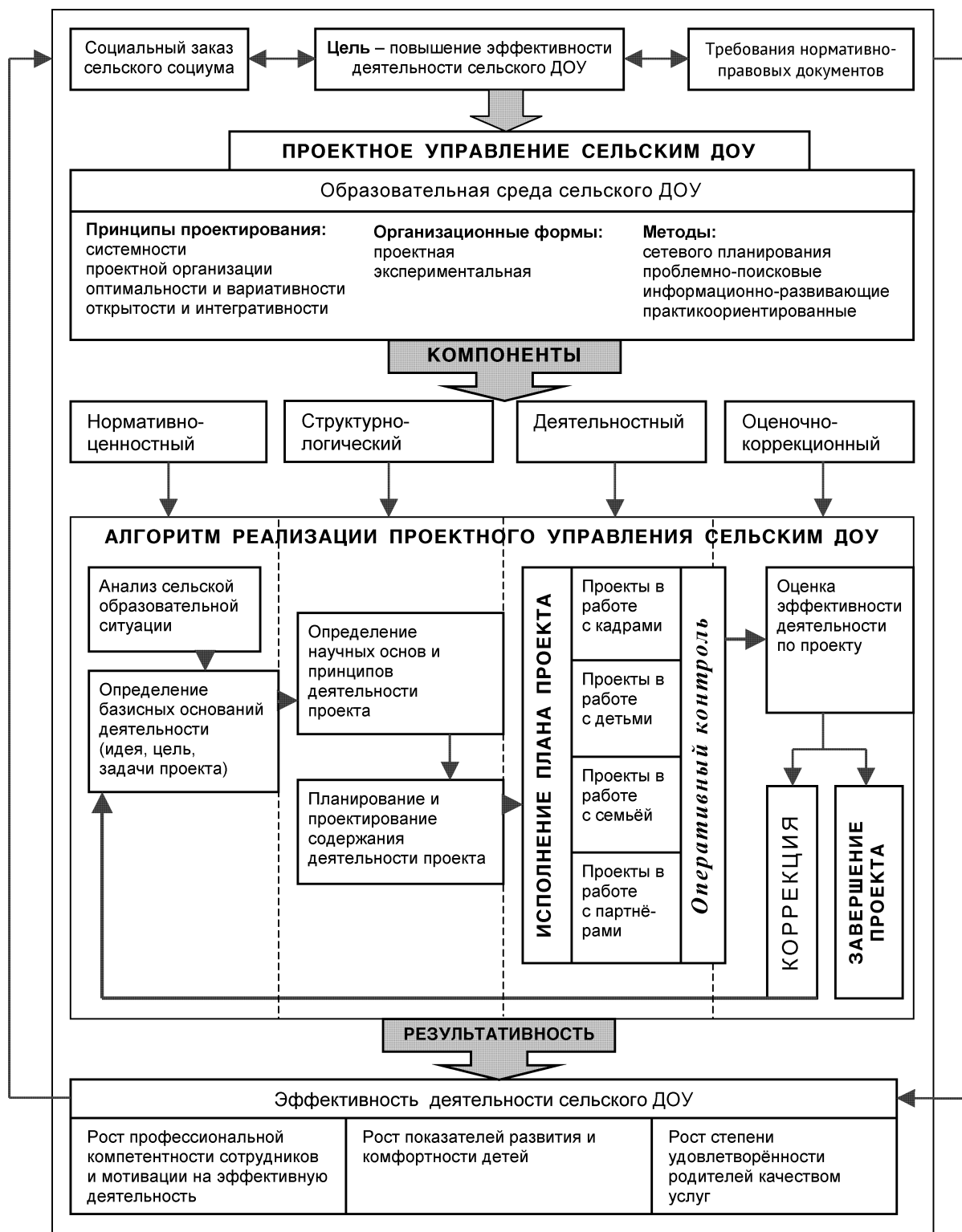


Рис. Проектно-сетевая модель проектного управления сельским ДОО.

оптимального варианта, тем самым обеспечивая эффективность управленческих решений и воздействий на управляемую систему;

– открытости и интегративности, подразумевающего то, что система может развиваться только при обмене информацией с другими уровнями. Это обеспечивает способность воспринимать воздействия социума и отвечать на них изменениями (новые субъекты деятельности, новые виды деятельности, обновление содержания педагогического процесса и др.).

Центральным компонентом модели является алгоритм реализации проектного управления сельским ДООУ, отражающий непосредственно процесс деятельности, подразделённый на четыре этапа (нормативно-ценностный, структурно-логический, деятельностный, оценочно-коррекционный) и представленный как последовательность операций:

1) анализ исходного состояния уровня деятельности сельского ДООУ: собираются данные, позволяющие выявить проблему (анализируются показатели эффективности и качества деятельности ДООУ, их соответствие современным требованиям, выявляются потребности населения и др.), соответствующим образом подготавливаются, предварительно структурируются и обобщаются в промежуточном балансе;

2) определение базисных оснований деятельности: осуществляется выбор проекта, фиксируются его конкретные цели, идеи, задачи, формируется организационная структура;

3) определение научных основ и принципов деятельности: уточняется структура образовательной парадигмы, её содержательное наполнение; разрабатывается концепция, формулируются принципы деятельности, определяется перечень используемых образовательных программ, технологий, методов;

4) проектирование содержания деятельности: разрабатывается и утверждается план проекта (структурный, календарный, ресурсный), определяются ключевые подпроекты и их взаимная зависимость, происходит формирование команды проекта, выбор руководителей и членов малых проектных групп; разрабатываются критерии и показатели результативности проекта;

5) проектирование процесса исполнения проекта: предполагает непосредственную деятельность по реализации целей и задач проекта, включающую всех субъектов образовательного процесса сельского ДООУ (сотрудники, семья, воспитанники, внешние партнёры);

6) проектирование контрольно-оценочного и коррекционно-регулятивного сопровождения

деятельности включает проверку, оценку и коррекцию целеполагания деятельности, процесса, условий и результатов реализации проектов в рамках текущей и итоговой деятельности, проектирование способов и форм оценки её эффективности через проведение сравнительного мониторинга и анализа полученных данных;

7) завершение деятельности по проекту: предполагает достижение поставленных целей, подтверждённое оценкой результатов с помощью разработанной системы показателей; составление отчётности по проекту; обобщение разработанных материалов и их внедрение в образовательный процесс.

*Результатом* реализации проектно-сетевой модели управления сельским ДООУ должно стать повышение эффективности деятельности, выраженное в росте показателей результативности работы учреждения по отношению к прошлым достижениям.

Данная модель может служить основой для разработки конкретных практических моделей реализации системы проектного управления в конкретных условиях.

Примером такой модели может служить функциональная модель «Программы развития сельского дошкольного образовательного учреждения», включающая совокупность управленческих и образовательных проектов, направленных на преобразование предметно-пространственного, социального и организационно-дидактического компонентов образовательной среды.

В ходе нашего исследования мы проверяли эффективность разработанной проектно-сетевой модели управления сельским ДООУ в трёх экспериментальных дошкольных учреждениях Всеволожского района Ленинградской области и Инзенского района Ульяновской области посредством реализации «Программы развития сельских ДООУ», концепция и содержание которых были выстроены на основе технологии проектного управления. В качестве критериев были выбраны: повышение профессиональной компетентности сотрудников сельского ДООУ, повышение уровня развития детей в сельском ДООУ, повышение уровня комфортности детей в сельском ДООУ, повышение степени удовлетворённости родителей деятельностью сельского ДООУ.

Соотношение между результативностью деятельности экспериментальных и контрольных учреждений определялось нами с помощью коэффициента эффективности ( $K_{эф}$ ).

Основываясь на позиции Е. Н. Степанова [7], который определяет понятие эффективности

Т а б л и ц а

## Средние значения коэффициента эффективности проектно-сетевой модели управления сельским ДОО

Наименование ДОО и его роль в эксперименте	МДОО ДСКВ №35 Всеволожского района Лен. обл.	МДОО ДСОВ №59 Всеволожского района Лен. обл.	МДОО ДСКВ №12 Инзенского района Ульяновской обл.	МДОО ДСПиО №58 Всеволожского района Лен. обл.
	эксп.	эксп.	эксп.	контр.
<b><math>K_{ЭФ}</math></b>	<b>1,40</b>	<b>1,36</b>	<b>1,39</b>	<b>1,08</b>

как соотносённость полученных результатов с целями и прошлыми достижениями в воспитательной практике, нами определена формула

$$K_{ЭФ} = K_{И} / K_{П},$$

где  $K_{И}$  – итоговое значение показателя,  
 $K_{П}$  – первичное значение показателя.

Диапазон значений коэффициента эффективности проектно-сетевой модели управления сельским ДОО (табл.) в экспериментальных учреждениях составляет от 1,36 до 1,4, что соответствует приросту высокого и достаточного уровней показателей эффективности на 36-40% и значительно превышает значение данного коэффициента в контрольном учреждении (1,08).

В результате исследования мы особо отмечаем значительную динамику и рост: профессиональных знаний и умений сотрудников экспе-

риментальных ДОО ( $K_{ЭФ} = 1,63$ ) по сравнению с контрольным, уровня готовности к школьному обучению детей ( $K_{ЭФ} = 1,27$ ) и степени удовлетворённости родителей качеством услуг сельских ДОО ( $K_{ЭФ} = 1,44$ ).

Результаты подсчета коэффициентов эффективности освоения и внедрения инновационных программ и технологий, а также коэффициентов эффективности показателей развития и комфортности детей (усвоение программных задач, развитие исследовательского поведения, степень эмоционально-психологического благополучия в группе и др.) показали, что система проектного управления обладает достаточным потенциалом для решения проблем дошкольных образовательных учреждений в условиях ограниченности ресурсообеспечения сельской образовательной среды и является фактором повышения эффективности их деятельности.

## Л и т е р а т у р а

1. Буренина А. И., Колонтаева Л. И. Проектирование интегративной программы дошкольного образования : методич. пособие. – СПб.: ЛОИРО, 2007.
2. Виноградова Н. А., Микляева Н. В. Управление качеством образовательного процесса в ДОО: методич. пособие – М.: Айрис-пресс, 2007. – С.97-99.
3. Дахин А. Н. Педагогическое моделирование: сущность, эффективность и ... неопределённость // Стандарты и мониторинг. – 2004. – №1. – С.24.
4. Колодяжная Т. П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: Практическое пособие для руководителей ДОО. Вып. I. – Ростов-н/Д: Учитель, 2002.
5. Лазарев В. С. Управление нововведениями – путь к развитию школы // Сельская школа. – 2004. – №1. – С.17.
6. Лебедев О. Е. Эффективное управление школой в современных условиях. – СПб.: КАРО, 2006. – 272 с.
7. Степанов Е. Н. Диагностика удовлетворённости родителей и педагогов работой образовательного учреждения // Управление ДОО. – 2002. – №5. – С.10.
8. Третьяков П. И., Белая К. Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. – М.: Новая школа, 2001. – 304 с.