

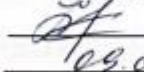
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ  
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК

и.о. заведующего кафедрой

канд. пед. наук, доцент

 Ю.А. Бояркина  
2023 г.

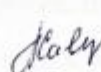
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистерская диссертация

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, ОРИЕНТИРОВАННЫМИ НА  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ


44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа «Управление и инновации в образовании»


Выполнила работу  
студентка 3 курса  
заочной формы обучения

 Савинская Анастасия  
Владиславовна

Научный руководитель  
д-р пед. наук, доцент

 Ложавенко Вера Леонидовна

Рецензент  
д-р. соц. наук, профессор  
кафедры маркетинга  
и муниципального управления  
ФГБОУ ВО «Тюменский  
индустриальный университет»

 Скок Наталья Ивановна

Тюмень  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ МЕТОДОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	11
1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	11
1.2. АНАЛИЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.....	15
1.3. ПОДХОДЫ К ПОНИМАЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ МЕТОДОМ КАК СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	20
ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ .....	23
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИМИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	25
2.1. АНАЛИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИМИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	25
2.2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ ЦЕНТР ЦИФРОВОГО И ГУМАНИТАРНОГО ПРОФИЛЕЙ «ТОЧКА РОСТА».....	34
2.3. ПРОГРАММА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ ЦЕНТР ЦИФРОВОГО И ГУМАНИТАРНОГО ПРОФИЛЕЙ «ТОЧКА РОСТА».....	42
ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ .....	54
ГЛАВА 3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ, ОРИЕНТИРОВАННЫМ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	56
3.1. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ ЦЕНТР ЦИФРОВОГО И ГУМАНИТАРНОГО ПРОФИЛЕЙ	

«ТОЧКА РОСТА», ОРИЕНТИРОВАННЫМ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	56
3.2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ ЦЕНТР ЦИФРОВОГО И ГУМАНИТАРНОГО ПРОФИЛЕЙ «ТОЧКА РОСТА», ОРИЕНТИРОВАННОГО НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	63
3.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ ЦЕНТР ЦИФРОВОГО И ГУМАНИТАРНОГО ПРОФИЛЕЙ «ТОЧКА РОСТА» .....	70
ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ .....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОЕКТА ЦЕНТР «ТОЧКА РОСТА».....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. МИНИМАЛЬНЫЕ ИНДИКАТОРЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ ЦЕНТРОВ «ТОЧКА РОСТА» .....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ ЦЕНТР ЦИФРОВОГО И ГУМАНИТАРНОГО ПРОФИЛЕЙ «ТОЧКА РОСТА» (НА БАЗЕ МБОУ «ШИСОО» С. САМБУРГ).....	89

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Повышение качества образования, рост человеческого капитала как основного фактора экономического развития – стратегические цели образовательной политики Российской Федерации. В докладе Правительства Российской Федерации к Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования приведены обобщенные ключевые результаты, которые были достигнуты в 2021 г. с учетом реализации основополагающих документов стратегического планирования, а именно: «обновление содержательной части системы образования России; создание необходимой материально-технической базы; внедрение практико-ориентированных подходов в реализации образовательных программ на разных уровнях образования» [Доклад Правительства РФ]. Вышеперечисленное невозможно реализовать без грамотного проектирования образовательной среды, происходит обновление основных элементов образовательного процесса: правовой базы, содержания, используемых технологий, системы взаимосвязи между структурными элементами образовательной системы.

Составной частью проектирования образовательной среды становится развитие ее инновационной направленности. Государственные органы в сфере образования находятся в поиске решения данной задачи второе десятилетие. В 2010-2015 гг. функционировал проект национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», основная цель которого заключалась в создании школы, которая не только учит, но воспитывает интерес к знаниям, раскрывает личностный потенциал обучающихся, формирует потребность в здоровом образе жизни и устойчивом стремлении к духовному росту, готовит к получению будущей профессии. Проект инициативы звучал следующим образом: «От подготовленности, целевых установок миллионов российских школьников зависит то, насколько мы сможем выбрать и обеспечить

инновационный путь развития страны» [Национальная образовательная инициатива].

В настоящее время в фазе исполнения национальный проект «Образование», реализация которого рассчитана на 2019-2024 гг. Мероприятия национального проекта включают в себя работу по направлениям, обеспечивающим совершенствование образовательной инфраструктуры, повышения профессионального мастерства не только педагогических работников, но и управленческих кадров. К некоторым результатам проекта в разрезе основных направлений к концу 2024 г. можно отнести: создание сети центров IT-куб, детских технопарков «Кванториум», Центров «Точка роста», центров выявления и поддержки одаренных детей, более тридцати тысяч образовательных организаций внедряют цифровую образовательную среду. Содержание проекта направлено на обновление нормативных и методических документов, внедрение методик работы с детьми, испытывающими трудности в обучении, систему управления качеством образования на основе мониторинга данных о состоянии системы.

Проектный подход к управлению образованием способен не только определить цель и ее обоснование, но и раскрыть его структуру, пошаговые этапы реализации, указать необходимые источники финансирования, сроки реализации проекта, ресурсы, проанализировать затраты, учесть риски. Поэтому необходимым становится подбор команды и обеспечение контроля

Н.А. Заруба, Л.Д. Бычков рассматривают управление проектами как совокупность следующих процессов: инициации, планирования, исполнения, контроля, завершения. Конечная цель такого процесса заключается в поиске и достижении желаемого результата [Заруба, Бычков, 2015].

По мнению О.А. Шкляровой, Е.В. Савенковой, управление проектами (или проект-менеджмент) – это управление изменениями и инновациями [Савенкова, Шклярова, с. 4]. Поэтому любое управление проектами должно включать в себя портфель и программу проекта.

А.М. Новиков, Д.А. Новиков раскрывают основные характеристики, этапы, формы и методы образовательного проекта как полного цикла инновационной деятельности [Новиков, Новиков, 2004]. Цикл должен включать в себя фазу проектирования, технологическую фазу, рефлексивную фазу.

На этапе анализа литературных источников по теме исследования мы обнаружили следующие закономерности: 1) в первое десятилетие XXI в. проблеме теоретического и практического изучения процесса образовательного проектирования уделяется больше внимания, чем в предыдущем десятилетии; 2) интерес к проектированию образовательной среды как инновационной становится все более нарастающим после 2010 г., что является, на наш взгляд, закономерным процессом развития общества (вследствие усовершенствования технологий, большей компьютеризации и информатизации, готовности социума к изменениям).

Нами выявлены вопросы системы управления образовательными проектами, которые в большей степени рассматриваются исследователями на сегодняшний день. В частности: общие подходы к вопросу управления образовательными проектами; модели управления образовательными инновационными проектами; инновационная среда в образовательной организации; управление инновационной деятельностью педагогического коллектива; управление рисками образовательных проектов; ресурсное обеспечение инновационных образовательных проектов в системе зарубежного и российского образования. На основе анализа обнаружили следующие моменты: вопросу моделям управления инновационными образовательными проектами уделяется недостаточно внимания; управление рисками образовательных проектов в общей системе хоть и рассматривается, но в системе общего образования практически не выделяется.

Таким образом, анализ нормативно-правовых актов Российской Федерации в части проектирования, анализ научных источников позволил выявить существенные **противоречия** между: необходимостью внедрения проектного

метода и готовностью образовательных организаций в вопросах планирования и реализации проектов.

**Проблема исследования** заключается в организации условий управления проектами, ориентированными на совершенствование деятельности образовательной организации.

**Объект исследования:** процесс управления проектами, ориентированным на совершенствование деятельности образовательной организации.

**Предмет исследования:** организационные условия управления проектами, ориентированными на совершенствование деятельности образовательной организации.

**Цель** – теоретическое обоснование и экспериментальная проверка условий управления проектом Центр цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста», при которых совершенствуется деятельность образовательной организации.

**Гипотеза:** Управление образовательным проектом будет способствовать совершенствованию деятельности образовательной организации, если:

- педагогический коллектив готов к новшествам;
- достигнуты инфраструктурные изменения в части обновления образовательных зон, приобретения необходимого оборудования;
- обновлено содержание образования;
- создана и реализована эффективная программа управления образовательным проектом.

Для достижения цели на основании выдвинутой гипотезы сформулированы следующие **задачи**:

1. Проанализировать теоретические аспекты управления проектным методом в образовательных организациях.
2. Обосновать управление образовательными проектами, обеспечивающими совершенствование деятельности образовательной организации.

3. Описать модель управления образовательным проектом Центр цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста».

4. Разработать и апробировать программу управления образовательным проектом Центр цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста», ориентированным на совершенствование деятельности образовательной организации.

5. Сформулировать методические рекомендации управления образовательным проектом Центр цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста».

#### **Теоретико-методологическая база исследования:**

– исследования по проблеме управления образовательными проектами в трудах М.М. Цогоева, А.М. Новикова, Д.А. Новикова, О.А. Шклярской, Е.В. Савенковой, Е.К. Сандровской;

– современные технологии управления на проектной основе в трудах Н.Д. Наумова, О.Г. Прикот, А.С. Родикова, Т. Буша;

– исследования по проблеме ресурсного обеспечения инновационных образовательных проектов в системе образования в трудах В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной, Н.А. Борониной, З.В. Серук.

#### **Этапы исследования:**

1. Постановочный (сентябрь 2020 г. – август 2021 г.): осуществлялось теоретическое осмысление проблемы, изучение опыта руководства проектной деятельностью в МБОУ «ШИСОО» с. Самбург. Формировалось представление о сущности и специфике управления образовательными проектами в системе образования. В результате были выявлены предпосылки и исходные теоретические основания исследуемой проблемы;

2. Собственно-исследовательский (сентябрь 2021 г. – август 2022 г.): проверка выдвинутой гипотезы. Реализация диагностических исследований уровня готовности к инновационной деятельности сотрудников Центра цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста». Анализ управления образовательным проектом в системе нацпроекта «Образование».



3. Оформительско-внедренческий (сентябрь 2022 г. – январь 2023 г.): мониторинг и обобщение результатов магистерского исследования, апробация программы управления проектом Центр цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста». Оформление выпускной квалификационной работы с целью дальнейшего представления к экспертной оценке.

**Методы исследования:**

- методы теоретического уровня: анализ, обобщение, моделирование;
- методы эмпирического уровня: оценка актуального состояния управления проектами в образовательной организации, оценка готовности педагогов к новшествам (анкетирование, наблюдение);
- методы обработки результатов исследования (количественные и качественные).

**Опытно-экспериментальная база исследования:** МБОУ «ШИСОО» с. Самбург (Центр цифрового и гуманитарного профилей «Точка роста»). Респонденты: педагоги Центра, обучающиеся школы-интерната, вовлеченные в учебную и воспитательную деятельность с использованием материально-технической базы Центра.

**Научная новизна** заключается в уточнении понятия «совершенствование» деятельности образовательной организации.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что материалы исследования могут быть использованы администрацией образовательных организаций, иными сотрудниками, задействованными в разработке моделей, программ при реализации образовательных проектов, ориентированных на совершенствование деятельности образовательной организации.

**Апробация результатов исследования:**

1) Савинская А.В. Эффективный менеджмент образовательными проектами // Современные проблемы науки, общества и образования: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2021. С. 269-271. ISBN 978-5-00173-069-9;

2) Савинская А.В. Методологические основы управления образовательными проектами // Современные проблемы науки, общества и образования: сборник статей II Международной научно-практической конференции. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2022. С. 174-176; ISBN 978-5-00173-256-3;

3) Савинская А.В. Система мониторинга образовательных проектов (на примере сети Центров «Точка роста») // Модернизация современного образования и совершенствование педагогической деятельности: сборник статей III Международной научно-практической конференции. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». 2022. С. 23-25. ISBN 978-5-00173-360-7.