

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

Быков С.А.

11.02.2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ «ПРОЕКТНОГО ОФИСА»

44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа «Управление и инновации в образовании»

Выполнила работу
студентка 3 курса
заочной формы обучения



Мизева Наталья Ивановна

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент



Бояркина Юлия Анатольевна

Рецензент
канд. пед. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Пермский государственный
гуманитарно-педагогический университет»

Пфлюг Вера Павловна

Тюмень
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ ОФИСОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1. СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ ОФИСОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.2. ИННОВАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВА ИЗМЕНЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА	28
1.3. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ ОФИСОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	37
ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ	46
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ «ПРОЕКТНОГО ОФИСА»	47
2.1. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	47
2.2. ОСОБЕННОСТИ ОТБОРА КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	66
ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ	73
ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ОФИСА	75
3.1. ОПИСАНИЕ БАЗЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ЭТАПОВ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ	75
3.2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ ПРОВЕРКИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ОФИСА В МАОУ ЛИЦЕЙ №5 Г. ПЕРМИ	80
ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	98
ПРИЛОЖЕНИЯ 1 – 11	105

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современном образовании в данный период времени происходят изменения, именно поэтому, необходимы новые требования, как к сотрудникам, так и к самой образовательной организации. Мы видим, что образование в России подвержено качественным обновлениям, которые характеризуются тем, что сменяются приоритеты, ценности, интенсивно вводятся нововведения, растет активность и автономия образовательных организаций. Следовательно, решение проблем изменения образования непрерывно связано с инновационными процессами, проектной деятельностью и совершенствованием организационной структуры управления в системе образования

В последние годы активно изучаются проблемы проектирования образовательных систем. Обусловлено это актуальностью стратегического развития Российской Федерации в соответствии с постановлением Правительства РФ от 15.10.2016 №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» проектное управление рассматривается как ведущий инструмент реализации государственной политики по стратегическому развитию Российской Федерации. Стоит отметить, что начальное профессиональное обучение тоже построено по проектному принципу. Студент должен не только получить определенные знания, но и мог применить эти знания в реальной ситуации. В этом случае именно проект дает свободу творчества с одной стороны, а так же приобретение необходимых навыков и компетенций – с другой, погружая студента в какую-либо проблему, которая могла бы возникнуть в процессе профессиональной деятельности.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» говорит, о том, что образовательная организация должна быть открыта и прозрачна, федеральные государственные образовательные стандарты акцентируют внимание на компетенции обучающихся в сфере информационных технологий

и проектной деятельности. Новый профессиональный стандарт педагога подразумевает определенный уровень владения, как современными информационными технологиями, так и технологиями проектной деятельности. Реформы в образовании естественным образом затрагивают все аспекты функционирования современной школы.

Однако, для того чтобы изменения, которые проводит государство, были успешны, они зависят от множества факторов, среди которых важное место занимает система управления образовательной организацией.

Исследователи обращают наше внимание на то, что суть реформы образования в последние годы состоит в том, чтобы делегировать право решать вопросы, связанные с функционированием школы на уровень самой школы. Именно поэтому, получается разрыв между пространством доступных решений и ответственностью за определенные результаты в образовательной организации, которые приводят к увеличению рисков перехода школы к стратегии адаптации, при которой доминирует авторитарное управление.

Не стоит забыть, что образовательная организация сегодня – это сложный по структуре механизм, который может эффективно функционировать только при условии, что каждое его звено будет работать на конкретный и понятный результат, максимально используя всевозможные ресурсы, которые находятся в управленческих структурах школы.

Именно поэтому важно находить новые инструменты для повышения эффективности управления современной образовательной организацией, в первую очередь необходимо удовлетворить потребность в управлении изменениями и необходимость постоянного поиска принципиально новых решений.

Проектная деятельность – один из наиболее эффективных инструментов управления в условиях, когда перед современной образовательной организацией стоит задача повышения ее эффективности и результативности при том, что ресурсы ограничены, а возникающие задачи, подлежащие оперативному решению, многоаспектные и разноплановые.

Для большинства образовательных организаций характерна линейно-функциональная организационная структура, вследствие которой управленческая система большинства организаций не мобильна, что затрудняет внедрение современных практик в образовании. Условием создания «другой» школы является внедрение в школьный менеджмент современных моделей управления. Одной из таких моделей может стать «проектный офис», который требует новой управленческой команды, способной мыслить, принимать на себя ответственность, быть либеральной.

Проектный подход в управлении школой – эффективный метод достижения результатов, позволяющий перевести организацию из состояния функционирования в режим развития. Но образовательная организация, переходя на проектно-ориентированное управление, сталкивается с проблемой координации проектной деятельности, которую, на наш взгляд, можно решить с помощью внедрения модели «проектный офис».

Актуальность данной темы в том, что для многих образовательных организаций присуща линейно-функциональная организационная структура, при которой система управления организацией недостаточно мобильна, поэтому процесс внедрения современных практик в образовательный процесс затруднен. В МАОУ Лицей №5 г. Перми одновременно реализуются несколько проектов в разных направлениях, которые имеют свои цели, например: проекты в сфере НТИ, полидеятельностное пространство, медиа и др. Таким образом, важно выстроить систему управления этими проектами для обеспечения эффективности достижения их результатов. Для того чтобы внедрять и управлять инновациями для достижения тактических и стратегических целей образовательной организации необходимо внедрить проектный офис. Под «проектным офисом» в данной работе мы понимаем структурное подразделение организации, обеспечивающее эффективную реализацию портфеля проектов в рамках системы коммуникационных, информационных технологий и определенных стандартов осуществления деятельности по управлению проектами в образовательной организации.

Проектный подход в управлении современной образовательной организацией – наиболее результативный метод для достижения результатов, который позволит перевести образовательное учреждение из состояния непосредственного функционирования в режим развития. Проектно-ориентированная деятельность в сфере российского образования приобретает все большую популярность, методология управления проектами органично встраивается в общую систему управления образовательной организацией.

Связано это как с общими причинами, так и со специфическими – присущими только сфере образования. К ним можно отнести:

- индивидуализацию потребностей заказчиков образовательных услуг;
- ориентацию деятельности образовательных организаций на конкретный результат, введение четких показателей качества, как образовательного процесса, так и образовательных результатов обучающихся;
- научно-технический прогресс требует оперативной реакции на современные научные достижения, в том числе в области IT-технологий, что заставляет школу постоянно находиться в режиме развития;
- высокую скорость изменений внешней среды (она требует компетенций по одновременному осуществлению ряда проектов, что актуализирует грамотное распределение ресурсов и времени с помощью проектного управления).

При обновлении модели управления школой важно привнести в модель инновационную составляющую, которая будет рассматриваться как условие для развития.

Инновационная система в образовательной организации представляет собой совокупность идей для улучшения образовательных результатов, человеческих, материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов, которые связаны между собой таким образом, чтобы осуществлять процесс внедрения новшеств в образовательную систему, которые ведут к повышению эффективности и результативности ее функционирования. Следовательно, инновационная система управления, а

именно проектный офис, должна быть элементом модели управления школой во внешних условиях, которые постоянно изменяются.

Таким образом, современная ситуация характеризуется **противоречием**: с одной стороны – для большинства образовательных организаций характерна линейно-функциональная организационная структура, вследствие которой управленческая система большинства организаций не мобильна, что затрудняет внедрение современных инновационных практик в образование, и с другой стороны - необходимостью осуществлять управление школой оперативно, с учетом постоянно изменяющихся задач, в условиях модернизации образования, на основе современных методов управления, в том числе, проектного подхода управления инновациями.

Проблема исследования заключается в разработке и внедрении в образовательной организации модели управления инновациями на основе проектного офиса и апробации ее на практике.

Объектом исследования является процесс управления инновациями в образовательной организации.

Предметом исследования являются особенности управления инновациями в МАОУ «Лицей №5» г. Перми на основе модели «проектного офиса».

Цель исследования – теоретическое обоснование, разработка и апробация на практике модели управления инновациями на основе внедрения модели проектного офиса в образовательной организации.

Гипотеза исследования: внедрение модели управления на основе проектного офиса в образовательную организацию будет способствовать наиболее результативному управлению инновационными процессами, если:

- отобрать условия управления инновациями в образовательной организации на основе модели «проектного офиса», способствующие повышению результативности образовательного процесса в школе;

- разработать, проверить и внедрить в практику управления образовательной организации модель проектного офиса, включающего в себя

несколько взаимосвязанных структур, обеспечивающих управление школой по укрупненным проектам (портфелям проектов);

– повышение личностных и профессиональных компетенций педагогов: креативное мышление, проектное мышление, коммуникация, относящихся к умению разрабатывать и реализовывать на практике проекты и осуществлять проектное управление;

– выделить и отобрать критерии и показатели формирования проектной системы управления инновациями в образовательной организации.

Задачи:

1. На основе анализа теоретических источников, отечественных и зарубежных практик по проблеме управления проектным офисом в образовательной организации раскрыть сущность понятия «управление проектным офисом», выявить его структурные компоненты и факторы, влияющие на эффективность управления этим процессом в школе.

2. Определить особенности, управления и организации взаимодействия действующих и вновь вовлекаемых участников на основе проектного офиса в образовательной организации.

3. Разработать, теоретически обосновать и апробировать модель управления инновациями на основе проектного офиса в образовательной организации.

4. Выделить критерии и показатели для оценки процесса реализации модели управления инновациями на основе проектного офиса в образовательной организации.

5. Провести анализ результатов и общую оценку процесса управления инновациями на основе проектного офиса в образовательной организации.

Теоретико-методологическую базу для исследования:

- разработка технологии управления проектами в системе образования (Адизес. И.К., Кендалл И., Роллинз К., Клименко О.А., Лазарев В.С., Н. А. Алексеева, А. И. Богданова.);

- теории проектирования в школе (В.П. Бедерханова, В.М. Монахова.);

- теории управления инновационными процессами в школе (Алексенко О.Н., Белова Е.Н., Козлова Г.А.);

- инновации в образовательном процессе образовательных учреждений (Виноградова В.Н., Прикота О.Г., Глебова Г.Ф.);

- система проектного управления (Г. М. Доброва, Д. М. Гвишианина, А. М. Гендина).

Этапы исследования:

– На первом этапе (сентябрь – декабрь 2020 г.) изучена научная литература по проблеме исследования, сформулированы исходные методологические положения.

– На втором этапе (январь – октябрь 2021 г.) проведен констатирующий эксперимент, разработана и реализована на практике модель управления инновациями на примере внедрения проектного офиса в образовательную организацию.

– На третьем этапе (ноябрь 2021 г. – январь 2022 г.) обобщены результаты апробации модели управления инновациями на примере внедрения проектного офиса в образовательную организацию.

Методы исследования:

– теоретические: анализ и синтез научной литературы и нормативно-правовых документов по проблеме исследования; изучение документации; моделирование; количественный и качественный анализ полученных данных

– эмпирические: наблюдение; эксперимент (констатирующий, формирующий, контрольный); анкетирование; самооценка; опрос; графический метод обработки данных.

Экспериментальная база исследования: опытно-экспериментальная работа проведена в МАОУ Лицей №5 г. Перми.

Научная новизна: выявлены и научно обоснованы критерии эффективности проектного офиса в образовательной организации, разработана модель управления инновациями на основе проектного офиса в образовательной организации.

Практическая значимость исследования состоит в разработке и апробации модели управления инновациями на основе проектного офиса в образовательной организации. Разработанная модель может быть использована в общеобразовательных организациях для реализации проектов.

Апробация результатов:

1. Выступление на педагогическом совете в 2020-2021 учебном году на тему «Проектная деятельность – ведущая образовательная технология в старшей школе».

2. Выступление на конференции: Открытый форум учебно-исследовательских, проектных, практических и творческих работ обучающихся, в том числе с ОВЗ «Наука и культура», с темой «Инновации в образовательной организации как основа изменения качества образовательного процесса».

3. Выступление на педагогическом совете август 2021 год на тему «Внедрение проектного офиса в МАОУ Лицей №5 г. Перми: концепция, задачи, риски и перспективы».

4. Участие в разработке программы развития МАОУ Лицей №5 г. Перми.

5. Мизева Н. И. - Сущность и специфика управления проектным офисом в современной образовательной организации // МОЛОДЕЖНАЯ НАУКА: сборник статей V Международной научно-практической конференции. - Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2021. – 170 с. URL: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2021/11/МК-1222.pdf> (дата обращения: 03.02.2022).