**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ**

**ВНЕДРЕНИЯ «ПРОЕКТНОГО ОФИСА»**

*Власова Елена Анатольевна, директор МБОУ «СШ №4» городского округа город Урюпинск Волгоградской области*

 Изменения, происходящие в системе образования, диктуют новые требования к сотрудникам образовательной организации.

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 компетенциях обучающихся в сфере информационных технологий и проектной деятельности; новый стандарт педагога подразумевает определенный уровень владения, как современными информационными технологиями, так и технологиями проектной деятельности. Но, ни в одном документе не говорится о конкретных изменениях в системе управления образовательной организацией.

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, для большинства образовательных организаций характерна линейно-функциональная организационная структура, вследствие которой управленческая система большинства организаций не мобильна, что затрудняет внедрение современных практик в образовательный процесс.

Условием создания «другой» образовательной организации является внедрение модели проектного управления. Проектный подход в управлении образовательной организацией - эффективный метод достижения результатов, позволяющий перевести образовательное учреждение из состояния функционирования в режим развития.

Однако при переходе образовательной организации на проектно-ориентированное управление, как правило, возникает проблема координации проектной деятельности, которую можно решить с помощью внедрения модели «Проектный офис».

«Проектный офис» требует новой управленческой команды, способной мыслить, принимать на себя ответственность, быть либеральной.

Анализ проблемной ситуации показал, что управление МБОУ «СШ №4» осуществляется в соответствии с нормативно - правовыми актами РФ, Уставом школы и строится на принципе сочетания единоначалия и коллегиальности.

Главной целью управления школой является определение потребности и ожидания потребителей, удовлетворение этих потребностей и ожиданий через эффективное управление всеми процессами и постоянное улучшение деятельности школы.

Как и для большинства образовательных организаций, для МБОУ «СШ №4» характерна линейно-функциональная организационная структура управления.

Первый уровень структуры – уровень коллегиальных органов управления и директора (по содержанию – это уровень стратегического управления).

Второй уровень структуры управления (по содержанию – это уровень тактического и иперативного управления) – уровень заместителей директора.

Третий уровень организационной структуры (по содержанию – это исполнительский уровень) – уровень педагогических работников и работников функциональных служб.

Существующая структура управления не является оптимальной для достижения поставленной цели.

Основной сложностью при управлении образовательным учреждением в соответствии линейно-функциональной организационной структурой является жесткая иерархичность. На практике сложно представить, как, например, заместители директора, не участвуя в стратегическом планировании, будут принимать грамотные тактические решения, оставаясь субъектами своей деятельности и неся полную ответственность за принятые решения и их исполнение.

Имеющаяся управленческая система не мобильна, что затрудняет внедрение современных образовательных практик, что продиктовано введением федеральных государственных образовательных стандартов.

Действовавшая линейно-функциональная структура управления также не давала возможности учитывать особенности личности работников школы..

Итак, основными недостатками сложившейся структуры управления были:

1.Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне.

2. Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение на стратегическом и тактическом уровне, как правило, в его реализации не участвует.

3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

При сложившихся условиях требовалось совершенствование организационной структуры управления школой с целью устранения возникших недостатков для оптимизации деятельности.

Что же такое «Проектный офис»?

Под «Проектным офисом» мы пониманием структурное подразделение организации, призванное решать задачи структуризации и упорядочивания всех процессов, связанных с реализацией нового замысла, а также обмениваться методологиями, инструментами и ресурсами. Иными словами «Проектный офис» – это структура, создаваемая в организации для выполнения конкретных функций, связанных с разработкой и внедрением новой идеи, проекта.

«Проектный офис» решает следующие задачи:

- разработка и внедрение корпоративной методологии управления проектами;

- управление отдельными проектами, программами и портфелями проектов;

- инициация новых проектов;

- комплексное 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.

Как правило, такие подразделения, как «Проектный офис», возникают не на пустом месте. Сначала руководством проводится аудит текущей работы организации, а также ее результативности, и принимается принципиальное решение внедрить проектный метод работы. После этого осуществляется обследование деятельности организации относительно возможности реализации в ней инновационных замыслов и разрабатывается методология ведения программ. Только после внедрения такой корпоративной системы происходит формирование офиса, и запускаются пилотные идеи по новой модели работы.

В «Проектный офис» на постоянной основе входит 2-3 человека, составляющих ядро любого начинания. Такой подход позволяет достичь в этом важном вопросе стабильности работы и предсказуемости результатов. В зависимости от поставленных задач, тематики и сложности утвержденного замысла, в состав проектного офиса дополнительно могут быть введены различные специалисты. По ходу развития задумки «Проектный офис» может трансформироваться, состав меняется, исходя из итогов выполнения задач и проявления новых рисков.

С введением «Проектного офиса» становится возможным не только анализ каждого проекта в отдельности, но и общей картины состояния всех проектов организации, что влечет за собой оптимизацию принятия решений. Так же с организацией «Проектного офиса», применением методов управления проектами, системой своевременного сбора и анализа информации о ходе исполнения проектов организации становится возможным принимать просчитанные и своевременные решения, больше сил уделяя вопросам стратегического развития.

Существует ряд классификаций «Проектного офиса» в зависимости от уровня зрелости проектного менеджмента:

1. **«Хранилище информации»** - накапливает опыт и формирует базу знаний по проектам; служит для сбора информации о проведенных проектах, в основном являясь подобием архива проектов.

2. **«Скорая помощь» -** служит сервисным центром ответов на вопросы, возникающих у менеджеров проектов и других участников проектной деятельности организации.

3. **«Наставник» -** предназначен для распространения предыдущего опыта реализации проектов организации на другие проекты.

4. **«Управляющий» -** проектный опыт является более прогрессивным, поскольку позволяет осуществлять все базовые функции управления проектами.

5. **«Интегрированный**» - проектный офис подразумевает: применение единой методологии и единых принципов объединения проектов в программы; координацию управления на уровне программ проектов; обучение и повышение квалификации персонала.

Также «Проектный офис» в зависимости от привязанности к конкретным географическим координатам может быть:

**- реальным -** с определенным набором рабочих мест, привязанных к конкретным географическим координатам; помещение, где размещается персонал, хранится основная документация, компьютерное оборудование, оргтехника и т.д.;

**- виртуальным -** не привязанным к определенному месту, а представляющим собой программно-телекоммуникационную среду, обеспечивающую возможность работы по единым стандартам.

Основными функциями «Проектного офиса» являются:

- корпоративная методология управления проектами;

- оценка ресурсов;

- проектирование проекта;

- управление проектом;

- обзор проекта и анализ.

Модель «Проектного офиса» идеально подходит для организации мультипроектного управления, при котором необходима консолидация всех ведущихся проектов и используемых ресурсов.

Для того, чтобы «Проектный офис» работал на достижение не столько краткосрочных, сколько на долгосрочных стратегических целей, используется четырехступенчатый подход:

1 ступень – закладка фундамента;

2 ступень – запуск краткосрочных мероприятий;

3 ступень – развертывание долгосрочных решений;

4 ступень – поддержка и совершенствование.

**На первой ступени** устанавливаются границы «Проектного офиса» и определяются актуальные задачи и долгосрочные цели.

1. Традиционно все начинается с оценки своих текущих возможностей и целей. Определение степени зрелости организации помогает в планировании будущих задач и действий.

2. Проводится ряд мероприятий для выявления текущих задач, возможностей и вопросов.

3. На основе полученных данных создается обзорный документ, охватывающий текущее состояние и видение будущего; план усовершенствований с рекомендуемыми краткосрочными мероприятиями и долговременными целями.

4. Затем определяются функции и штатная структура «Проектного офиса»; определяются категории участников проектов; подготавливается стратегия взаимодействия.

Ступень считается завершенной после набора штата в «Проектный офис» и начала финансирования.

**На второй ступени** начинается работа по организации выполнения краткосрочных мероприятий и запускается поддержка проектов. Наряду с краткосрочными инициативами должно также осуществляться курирование проектов, которое включает помощь проектам, находящимся на начальной стадии или нуждающимся в поддержке.

Ступень заканчивается, когда все краткосрочные инициативы и мероприятия запущены, и команда может полностью посвятить себя достижению долгосрочных целей, начатых на первой ступени.

Основной целью **третьей ступени** является улучшение и ускорение процессов, обучение персонала и организация стабильной поддержки проектов.

Задачи определяются как:

- настройка методологии/ процессов и продолжающееся развитие;

- разработка программ обучения;

- внедрение инструментария управления проектами;

- управление ресурсами;

- управление портфелями проектов;

- организационные изменения и планирование развития.

**На четвертой ступени** «Проектный офис» функционирует и поддерживает организацию, выполняя повседневные задачи, совершенствуя управление проектами и увеличивая степень участия «Проектного офиса» в достижении стратегических целей организации.

Создавая систему управления проектами, необходимо выполнение следующих действий:

- сформулировать цели и задачи;

- выбрать соответствующий вид «Проектного офиса»;

- разработать организационную структуру «Проектного офиса».

Таким образом, мы делаем вывод, что введение «Проектного офиса» является действенным инструментом повышения эффективности работы организации.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ДОКУМЕНТОВ И ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р
3. Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 года (Утверждена распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. NQ 2227-р).
4. Федеральная целевая программа развития образования на 2016 - 2020 гг., утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.05.2015 №497
5. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2012 г. №2148-р.
6. Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"
7. Бриджес Д., Кролуфорд К. Как создать и развернуть проектный офис// Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2508/>
8. Габов В. Проектный офис в структуре компании // Режим доступа:http://www.interface.ru/home.asp?artId=1174
9. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы Управления портфелями проектов и Офис управления проектами // Режим доступа:м<http://www.kpma.kz/index.php/ru/publications/>
10. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. Учебно-методическое пособие. - СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, 2011.