

УДК 373.005.001.895

**Куликовская И.Э.,
Крюкова Н.А.,
Талыбова Н.В.**

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Ключевые слова: проект, проектный менеджмент, инновационная деятельность, дошкольное учреждение.

Управление проектами как метод достижения стратегических целей применяется сегодня в различных областях деятельности. Это обусловлено тем, что действительность предъявляет высокие требования к быстрому, адекватному, незатратному реагированию на изменения социокультурного пространства, которые к концу XX в. привели к значительным переменам в содержательном, технологическом, организационном, а также экономическом аспекте функционирования системы дошкольного образования. Проявляются следующие тенденции:

- переход от знаниевой к личностно ориентированной и компетентностной моделям образования;
- разработка содержания образования, ориентированного на развитие ценностно-смысловой сферы ребенка, его социокультурного опыта;
- использование инновационных, здоровьесберегающих развивающих технологий;
- особое внимание к пространственно-предметной среде развития ребенка;
- прямое финансирование образовательных услуг родителями, спонсорами и т.д.

Возрастающий интерес педагогов к инновационной деятельности и накопленный опыт работы в современных условиях делают необходимой и возможной разработку подходов к развитию дошкольного учреждения на основе проектного менеджмента. Термин «проект» (от лат. *projectus* – брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед, торчащий) пришел из техники, и в традиционном понимании это:

- разработанный план сооружения, какого-нибудь механизма, устройства (С.И. Ожегов);

- система понятий, дающая абстрактное представление изделия. Совокупность свойств и особенностей материального комплекса, полученная в результате синтеза и характеризующая творческий или исполнительский замысел (Я. Дитрих);
- замысел, идея, образ, воплощенные в форму описания, обоснования, расчетов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации (Экономический словарь под ред. А.И. Архипова).

Управление проектами (project management) представляет собой раздел теории управления социально-экономическими системами, который используется уже не в каких-либо исключительных случаях, а, напротив, все чаще становится стандартным способом управления развитием системы образования в целом и дошкольного образования в частности.

До настоящего времени практически не предпринималось серьезных попыток придать управлению проектами статус основного подхода к реализации стратегии развития дошкольного образовательного учреждения. Одной из основных причин такого положения дел является то, что при существовавшей командно-административной и тематической системе управления проектный менеджмент вообще не был востребован ввиду отсутствия мотивации педагогов. Работа в границах жесткой идеологической пропаганды и единой Типовой программы воспитания и обучения детей приводила к отсутствию инициативы в разработке и апробации инновационных образовательных систем. Другая причина заключается в том, что руководители некоторых дошкольных образовательных учреждений противятся введению управления проектами, так как оно,

став базовым подходом реализации стратегии, требует децентрализации власти, делегирования полномочий принятия решений и тем самым «отнимает» власть, авторитет и полномочия (или, как минимум, принижает их).

Положительные изменения, возникающие в инновационной деятельности дошкольного учреждения в результате реализации проектов, позволяют рассеять рад заблуждений. На сегодняшний день потребности в развитии содержания, технологий, пространственно-предметной среды учреждения и его финансового обеспечения выходят далеко за рамки традиционных представлений. Инновации способствуют качественным преобразованиям в деятельности дошкольного учреждения. По утверждению Т.Б. Захараш, «инновация предполагает и воплощение того или иного содержания в ситуацию, в которой это содержание отсутствовало, и творение нового содержания как такового» [3, с. 20]. Проектный менеджмент позволяет количественно и качественно оценить работу педагогов любого уровня по соотношению «реализовано – не реализовано». Заведующие дошкольными учреждениями, воспитатели и специалисты стремятся внедрять инновационные программы, формы воспитания и обучения детей, что обуславливает значимость внедрения проектного подхода к решению стратегических целей развития дошкольного образования.

Реализация на практике теоретических положений проектного менеджмента осуществлялась на базе негосударственного дошкольного образовательного учреждения Детский сад № 91 ОАО «РЖД», г. Таганрог Ростовской области. Методическим советом было принято решение о внедрении в деятельность дошкольного

учреждения проектного менеджмента как основы инноваций в воспитании и обучении детей. На начальном этапе был разработан и внедрен управленческий проект «Повышение профессиональной компетентности педагогов в области проектного менеджмента». Его целью выступило формирование проектных компетенций педагогов. Для достижения поставленной цели была проведена «Проектная неделя», в ходе которой прошли:

- лекции об истории и теоретических основах проектного менеджмента;
- семинары, позволившие определить рамки проектного менеджмента в инновационной деятельности дошкольного учреждения.

В последние дни «Проектной недели» были проведены:

- практикумы, ориентированные на формирование проектных компетенций педагогов, приобретение ими опыта в планировании проекта, отборе инновационного содержания и технологий воспитания и обучения детей и др., представлении результатов проектной деятельности;
- индивидуальные консультации, на которых педагоги совместно со старшим воспитателем определили тематику будущих проектов в зависимости от направления деятельности группы, связанного с индивидуальными особенностями детей, их интересами, потребностями и предпочтениями.

Были определены общие признаки, делающие проекты проектами:

- направлены на достижение конкретных целей;
- включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;

- в определенной степени неповторимы и уникальны.

Именно эти четыре характеристики отличают проекты от других видов деятельности. Каждая из названных характеристик имеет важный внутренний смысл, поэтому они пристально рассматривались и явились ориентирами при реализации долгосрочного проекта «Моя железная дорога». Выбор названия обусловлен тем, что в его реализации принимали участие и педагоги, и дети, и их родители, которые в основном работают на железной дороге. Для них эта профессия является семейной.

Рассмотрим представленные характеристики проекта более подробно.

1. Направленность на достижение целей. Проекты, реализуемые в нашем дошкольном учреждении, нацелены на создание условий для знакомства детей с различными аспектами деятельности железнодорожного транспорта. Педагоги осваивали алгоритм определения целей: определение миссии → определение приоритетов → формулирование целей → выбор критериев → определение численных значений показателей.

Миссия проекта представляет собой универсальный критерий для оценки результатов, основу для принятия решений и естественной децентрализации управления проектом. Миссия определяет смысл его существования и масштаб деятельности. Изложение миссии подчеркивает возможность коллегиального принятия решений в проектной команде, которая выступает как сообщество единомышленников. Традиционные элементы миссии – научно-методологические основы организации воспитания и обучения детей, разработка содержания и ключевых технологий, определение основных образовательных услуг, потребителей, на которых они рассчитаны.

Определяются приоритеты по времени осуществления проекта, связанного с развитием форм, содержания, технологий воспитания и обучения детей, что позволит грамотно сформулировать цель проекта на основе личностно ориентированной и компетентностной моделей образования, культурно-исторического подхода, которые обуславливают понимание дошкольного детства не только в качестве исторически порожденного продукта, «производной» общественного развития, но и в качестве формообразующего, порождающего начала в культуре и истории.

На основе сформулированных приоритетов определяются цели проекта, которые представляют миссию системы дошкольного образования в конкретной специфической и измеряемой форме. Особое значение в нашем дошкольном учреждении уделялось развитию железнодорожного транспорта, связанным с ним профессиям, их специфике в современном мире. Цели проекта являются его движущей силой, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Внимание педагогов обращалось на то, что в каждом проекте цели должны быть настолько оперативными, насколько это возможно. Это значит, что они должны иметь временные рамки, поддаваться измерению, быть определенными и реалистичными. Например, основной целью долгосрочного проекта «Моя железная дорога» являлось формирование у детей уважения к профессии железнодорожника посредством ознакомления с историей российских железных дорог, их ролью в современном обществе. Промежуточными целями (подцелями) выступили: составление базы данных о развитии железной дороги в России

(разделы: возникновение железной дороги, профессии железнодорожников, правила поведения при поездках на железнодорожном транспорте, влияние железной дороги на природу и др.); внедрение инновационного содержания и технологий в деятельность дошкольного учреждения, мониторинг качества образования детей. Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими, так как важной чертой проектного менеджмента является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач. Кроме того, отсюда следует, что проект можно рассматривать как преследование тщательно выбранных целей и что продвижение проекта связано с достижением целей все более высокого уровня, пока не достигнута конечная цель.

Для каждой поставленной цели определяются показатели, которые наилучшим образом фиксируют суть ее достижения. Затем выявляются ключевые причинно-следственные связи между показателями всех целей (помогает, мешает, нейтрально). Следуя вышеобозначенному примеру проекта по разработке педагогических условий знакомства детей с железной дорогой, обозначим примерные показатели: готовность педагогов к организации педагогического процесса; социальный запрос; качество интегративного содержания и технологий образования; организация пространственно-предметной среды дошкольного учреждения, наполненной знаками и вещными элементами, позволяющими детям развернуть игровую деятельность по теме железнодорожного транспорта.

Цель проекта обеспечивалась решением взаимосвязанных задач:

1. Заинтересовать каждого ребенка тематикой проекта, поддерживать устойчивый интерес к коллективному взаимодействию в процессе работы над проектом.
2. Углублять и систематизировать знания о железной дороге, ее назначении, о железнодорожном транспорте в России и Таганроге, железнодорожных профессиях.
3. Развивать познавательную активность, мышление детей на основе ознакомления с железнодорожной символикой.
4. Познакомить с правилами поведения на вокзале, в железнодорожном транспорте.
5. Вызывать эмоционально положительный отклик у детей и взрослых к профессиям железнодорожного транспорта.

Для презентации основного направления деятельности дошкольного учреждения, связанного со знакомством детей с железнодорожным транспортом, был разработан логотип, представляющий собой круг, в котором движущиеся составы символизируют развитие железнодорожного транспорта, знаки букв, цифр и ноток вокруг детей символизируют их стремление к познанию различных граней сферы культуры, связанной с железной

дорогой, а солнце – те объединяющие лучи, которые связывают в единую целостность сегодняшнюю и будущую жизнь детей, в которой они, возможно, выберут профессию, связанную с железной дорогой.

2. Второй характеристикой деятельности педагогов, делающей ее проектной, является **координированное выполнение взаимосвязанных действий**. В связи с тем, что проекты сложны уже по самой своей сути, они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. Важно знать, когда, где, что и как необходимо предпринять, чтобы система управления проектами обеспечивала качественное решение целей проекта. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, зависимость между социальным запросом и предлагаемыми образовательными услугами), в других случаях они имеют более тонкую природу. Взаимосвязь действий по реализации проекта достигается в процессе организации определенных мероприятий с педагогами (консультации, дискуссии) и детьми (занятия, игры, праздники, развлечения).

В ходе нашего исследования мы обнаружили, что некоторые промежуточные мероприятия не могут быть реализованы, пока не завершены другие. Так, невозможно было организовать ролевые игры детей на темы железнодорожного транспорта до тех пор, пока у них не сформированы представления о его специфике, правилах поведения и т.д. Некоторые же мероприятия следовало осуществлять только параллельно. Это касалось развития представлений педагогов о принципах организации и вещных элементах пространственно-предметной среды и одновременной реализации изученных теоретических положений



на практике. В результате была создана развивающая среда, представляющая собой совокупность мини-сред:

- в группе: железнодорожника, включающая макеты железной дороги; игрушки, игры, пособия на железнодорожную тематику; атрибуты к сюжетно-ролевым играм; альбомы «Детям о СКЖД», «Вокзалы СКЖД», «История железнодорожного транспорта»;
- в коридорах дошкольного учреждения: мини-среда достижений – грамоты, благодарственные письма с символикой детского сада; стенд «Схема СКЖД»; фотостенд «Мы гордимся очень вами, всеми вашими делами» (о родителях-железнодорожниках); фотовыставки, посвященные железной дороге, например «Россия из окна поезда» и др.;
- мини-музей «Железная дорога – вчера и сегодня»;
- на групповом участке установлено оборудование фирмы «Ксил» «Паровоз».

Наш эксперимент показал, что нарушение синхронизации теоретических и практических мероприятий может весь проект поставить под угрозу, так как нарушаются сроки, координация действий участников проекта, падает интерес педагогов, детей и родителей. Данное положение доказывает, что проект – это система, т.е. целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

3. Третья характеристика деятельности педагогов, учитываемая в проектном менеджменте, – **это ограниченная протяженность во времени**. Проекты действительно выполняются в течение конечного периода времени. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект

заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом была направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого подготовлены графики, показывающие время начала и окончания мероприятий, входящих в проект. Качество проведения намеченных мероприятий обусловлено наличием проектной команды, объединенной едиными целями, ценностями, моделями действий, пониманием способов оценки результатов. Команда единомышленников включала руководство дошкольного учреждения, педагогов, специалистов дополнительного образования, работников железной дороги, родителей, работающих в системе железнодорожного транспорта, и детей.

4. Уникальность образовательного проекта «Моя железная дорога» связана с тем, что он является единственным в своем роде. Уникальность его заключается в разработке такого воспитания детей, для которого необходимо не только разработать педагогический инструментарий (содержание, технологии, пространственно-предметную среду), но и объединить усилия педагогов, родителей и работников железной дороги. Такая инновационная деятельность позволяет создавать и применять новое научное и практикоориентированное знание. Одной из характеристик уникальности проекта является его реализация во всех возрастных группах. Так, в первой младшей группе (3–4-й год жизни), когда у детей формируются представления об окружающем пространстве и ориентация в нем, в их словарь включается основное понятие «поезд», которое они учатся использовать в различных видах деятельности (занятия, игры, познавательные беседы).

А в подготовительной группе дети узнают об истории железнодорожного транспорта, о существующих в России железнодорожных магистралях, вокзалах СКЖД, работе семафора и светофора, традиционных и новых железнодорожных профессиях, влиянии железной дороги на экологию, экономику, политику, культуру и другие сферы жизни общества. В игровой деятельности происходит закрепление правил поведения на железнодорожном транспорте для пассажиров. Неизменный интерес вызывают строительные игры, связанные с созданием новых веток железных дорог, станций, локомотивных депо, переездов. Развитие этих игр происходит после целевых экскурсий в музей железной дороги, на железнодорожный вокзал, в мастерские по ремонту железнодорожного транспорта. Возникают новые подвижные, сюжетно-ролевые игры, связанные с туристическими поездками, доставкой грузов в отдаленные уголки России, командировками. У детей формируется обобщенное целостное представление о железной дороге как важной транспортной системе не только России, но и мира.

Успешные инновации возникли благодаря проектному менеджменту и реализации проекта, в которой принимали участие общественные организации, воспитатели и специалисты НДОУ, родители и дети. Завершился проект презентацией его результатов на фото-выставках «Россия из окна поезда», «Мы – будущие железнодорожники», в мюзикле «Доброго пути», который был подготовлен театральной студией дошкольного учреждения «Золотой ключик», и на выставке творческих работ детей «Железная дорога – вчера, сегодня, завтра».

Для фиксации, накопления и оценки индивидуальных достижений пе-

дагогов в 2008/2009 учебном году в учреждении было принято решение о создании проектной папки как творческой работы, главной целью которой выступила презентация в минимальном объеме максимума информации об организации детско-взрослого образовательного проекта «Моя железная дорога». Причем в этой папке необходимо было представить не только конечный результат, но и способ, с помощью которого он получен, т.е. были представлены проведенные мероприятия, их взаимосвязь и взаимозависимость. В проектную папку вошли:

- планы;
- конспекты занятий, сценариев и т.д.;
- информация о железнодорожном транспорте для родителей, педагогов и детей;
- записи всех идей и гипотез детей;
- эскизы, чертежи, наброски железнодорожных магистралей, зданий вокзалов, туристических маршрутов, которые использовались детьми в различных играх;
- фотографии;
- материалы к презентации и др.

Проведенная работа выявила позитивные изменения общего уровня профессиональной компетентности воспитателей; продемонстрировала повышение уровня аналитических, прогностических, проективных и рефлексивных умений воспитателей. Сформировались проектные команды, в которых создавалась неформальная атмосфера творчества, рождались инновационные технологии воспитания детей; выражались не только идеи, но и чувства. Благодаря этому были достигнуты поставленные цели проекта, решены задачи и получены конкретные проектные результаты в заданные сроки.

Таким образом, в процессе нашей научно-теоретической и опытно-экспериментальной деятельности бы-

ли выявлены преимущества проектного менеджмента для дошкольного образовательного учреждения, которые заключаются в том, что он позволяет высветить достижения науки в воспитании и обучении детей, на основе теоретического анализа сформировать собственный проект. Инновационная деятельность по проекту значительно улучшает качество дошкольного образования, которое выражается в обогащении содержания образования детей, внедрении новых технологий, расширении спектра дополнительных образовательных услуг, обеспечении экономического развития учреждения, повышает удовлетворенность педагогов, специалистов своей деятельностью, а родителей – уровнем развития детей.

Литература

1. Боровлева, А.В. Проектный метод – как средство повышения качества образования / А.В. Боровлева // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2006. № 7.
2. Виноградова, Н.А. Образовательные проекты в детском саду: пособие для воспитателей / Н.А. Виноградова, Е.П. Панкова. М.: АЙРИС ПРЕСС, 2008.
3. Захараш, Т.Б. К проблеме определения понятий «традиция» и «инновация» в современном образовании / Т.Б. Захараш // Известия ЮФУ. Педагогические науки. 2009. № 2. С. 15–22.
4. Куликовская, И.Э. Проектный менеджмент в развитии системы дошкольного образования / И.Э. Куликовская // Сборник материалов Международной науч.-практ. конф. «Управление образовательными системами: традиции и инновации». Тирасполь, 2006.
5. Микляева, Н.В. Инновации в детском саду / Н.В. Микляева. М.: АЙРИС ПРЕСС, 2008.
6. Никифорова, О.В. Управление проектами / О.В. Никифорова // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2009. № 1.
7. Проектный метод в деятельности ДОУ: пособие для руководителей и практических работников / Л.С. Киселева [и др.]. М.: Аркти, 2003.
8. Сизова, Л.М. Использование портфолио в педагогической деятельности / Л.М. Сизова // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2007. № 7.