

*Першин А.А.
2pershin2001@mail.ru
Устюжанинова Е.В.
ustyuzhaninova-elena-1604@mail.ru*

**Выработка предложений по повышению эффективности реализации проекта
«Общее образование» в рамках реализации портфеля проектов
«Образование Раменского муниципального района» на 2017–2021 годы
с использованием метода «case-study»**

Актуальность. С целью модернизации системы образования Раменского муниципального района 10 октября 2013 г. постановлением администрации Раменского муниципального района была утверждена муниципальная программа этого района Московской области «Образование Раменского муниципального района». Реализация данного портфеля проектов была запланирована на срок с 2014 по 2018 год, но 2 ноября 2016 года постановлением администрации Раменского муниципального района он утратил силу. Можно отметить, что данный проект является не эффективным, так как после его реализации остались не решенными многие проблемы, ликвидация которых предусматривал паспорт муниципальной программы «Образование Раменского муниципального района».

В настоящее время в Раменском муниципальном районе осуществляется муниципальная программа «Образование Раменского муниципального района» на 2017-2021 г.г., в ходе реализации, которой должны быть устранены проблемы в системе образования Раменского муниципального района, не решенные в предыдущем проекте.

Проблематизация. Постановлением администрации Раменского муниципального района 10 октября 2013г была утверждена муниципальная программа этого района Московской области «Образование Раменского муниципального района» в данный портфель проектов включалась подпрограмма «Общее образование» которая была нацелена на:

1) Решение проблемы, связанной со старением педагогических кадров. Причиной возникновения этой проблемы является непривлекательность профессии педагога для молодых специалистов. Поэтому, планируемым результатом реализации данного проекта было увеличение доли учителей в возрасте до 35 лет, а именно повысить процент соотношения молодых специалистов к общей численности учителей общеобразовательных организаций до 24 % к концу 2016 года.

2) Решение проблемы, связанной с недостатком ученических мест в школах Раменского района. Особенно явно данная проблема наблюдается в сельском поселении Островецкое. Недостаток ученических мест приводит к увеличению доли обучающихся во вторую смену. К началу реализации проекта по городу Раменское доля обучающихся во вторую смену составляла – 30 %, в районе – 14,8 %. Таким образом, одной из целей проекта «Общее образование», является уменьшение доли обучающихся во вторую смену в муниципальном районе до 9 %.

3) Решение проблемы, связанной с нехваткой педагогических кадров. Особенно остро в районе отмечается нехватка учителей начальных классов, английского языка, русского языка и литературы, а также воспитателей ДОУ.

В целях анализа ситуации, связанной с получением общего образования в Раменском муниципальном районе и оценки реализованного проекта «Общее образование» авторами

статьи был разработан и проведен опрос среди населения данного муниципального района в социальной сети «ВКонтакте».

Вопросы, на которые нужно было дать ответ опрашиваемым, звучали следующим образом:

- **Как вы считаете, существует ли тенденция увеличения количества учителей в возрасте до 35 лет в школах Раменского района?** 61 % опрошенных на данный вопрос респондентов (из 121 человека) отмечает тенденцию увеличения количества учителей в возрасте до 35 лет в школах Раменского района. Таким образом, можно подчеркнуть, что мероприятия направленные на решение проблемы старения педагогических кадров, реализуемые в рамках проекта «Общее образование», осуществились эффективно.

- **Наблюдается ли в школах Раменского района недостаток в педагогических кадрах?** 62, 4 % (из 125 человек) респондентов ответили, что проблема нехватки учителей распространена в большинстве школ Раменского района, а 29,6 % опрошенных считают, что данная проблема наблюдается только в отдельно взятых школах. Исходя из результатов опроса, проблема нехватки учителей в школах Раменского района не разрешена.

- **Существует ли тенденция недостатка ученических мест в школах Раменского муниципального района?** 76,4 % опрошенных (из 127 человек) считают, что имеется недостаток ученических мест.

Также на вопрос о том существует ли недостаток ученических мест в большинстве школах Раменского района или только в отдельно взятых школах. 71,6 % из 116 респондентов отметили нехватку ученических мест в большинстве школах. Таким образом, можно сказать, что по итогам реализации проекта «Общее образование», направленного на ликвидацию проблемы нехватки ученических мест, эта проблема продолжает оставаться актуальной.

По результатам исследования можно наблюдать, что управленческой проблемой данной статьи является неэффективная реализация проекта «Общее образование» в рамках портфеля проектов «Образование Раменского муниципального района».

С целью поиска практических решений данной проблемы авторами статьи был разработан учебный кейс «Неэффективная реализация проекта «Общее образование» в рамках реализации портфеля проектов «Образование Раменского муниципального района». Данный учебный кейс был апробирован на аудиторных занятиях со студентами 3-го курса Академии гражданской защиты МЧС России, обучающимися очно по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» (всего в апробации кейса участвовали 11 студентов).

В первом задании авторского учебного кейса студентам необходимо было определить состав проектного офиса, который отвечает за реализацию портфеля проектов «Образование Раменского муниципального района». В таблице 1 представлен перечень структурных звеньев, из которых, по мнению студентов, должен состоять проектный офис, отвечающий за реализацию портфеля проектов «Образование Раменского муниципального района» на 2017–2021 годы.

Таблица 1

Состав проектного офиса, отвечающего за реализацию портфеля проектов «Образование Раменского муниципального района» на 2017–2021 г.г.

№ п/п	Мнение студентов	Состав проектного офиса
----------	------------------	-------------------------

1.	100 % опрошенных студентов считают, что в состав проектного офиса должен входить	Руководитель проектного офиса
2.	100 % студентов считают, что в Состав проектного офиса должен входить	Заместитель руководителя проектного офиса
3.	55 % студентов считают, что в Состав проектного офиса должен войти	Специалисты по методологии
4.	60 % студентов считают, что в Состав проектного офиса должен войти	Специалисты по планированию
5.	64 % студентов считают, что в Состав проектного офиса должен войти	Специалисты по отчетности
6.	64 % студентов считают, что в Состав проектного офиса должен войти	Специалисты по организации работы Проектного комитета
7.	55 % студентов считают, что в Состав проектного офиса должен войти	Руководители и специалисты по реализации проектов (координаторы проекта, руководители проекта, администраторы проекта).
8	36 % студентов считают, что в Состав проектного офиса должен войти	Специалисты по внедрению и развитию информационной системы управления проектами
9	45 % студентов считают, что в Состав проектного офиса должен войти	Специалисты по внедрению и развитию системы мотивации
10	45 % студентов считают, что в Состав проектного офиса должен войти	Специалисты по организации и проведению процесса обучения

Таким образом, анализируя таблицу 1, видно, что в состав проектного офиса кроме руководителя и его заместителей, по мнению большинства решавших авторский учебный кейс студентов, должны входить:

1) Специалисты по методологии, обязанностями которых будет разработка принципов, методов и способов организации, построения деятельности и мероприятий по реализации проекта «Общее образование».

2) Специалисты по проектированию, осуществляющие по поручению непосредственного руководителя разработку планов, выполняющие расчеты и обоснования к ним. А также занимающиеся проектированием модели возможного развития событий, составлением прогнозов, разработкой мероприятий по эффективному использованию ресурсов в ходе реализации проекта.

3) Специалисты по отчетности, занимающиеся: разработкой и осуществлением мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов; проведением инвентаризаций денежных средств, товарно-материальных ценностей, расчетов и обязательств.

4) Специалисты по организации работы Проектного комитета.

5) Руководители и специалисты по реализации проекта, то есть администраторы и работники, занимающиеся координацией, руководством проекта.

Во втором задании авторского учебного кейса студенты должны были определить органы исполнительной власти, которые должны осуществлять контроль над реализацией

портфеля проектов «Образование Раменского муниципального района» на 2017-2021 годы (см. далее рисунок 1).

Большинство студентов (55 % из 11 человек) считает, что ход реализации проекта в первую очередь должен контролироваться руководством администрации Раменского муниципального района, то есть непосредственно главой администрацией его заместителями, а также председателем комитета по образованию.

36 % студентов определили контролирующим органом:

- Министерство образования Московской области, в котором сформировано управление государственного контроля (надзора) в сфере образования. В его составе контроль в сфере образования осуществляют два отдела:

а) отдел государственного надзора за соблюдением законодательства;

б) отдел государственного контроля качества образования.

- Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки, находящуюся в ведении Министерства образования и науки РФ.

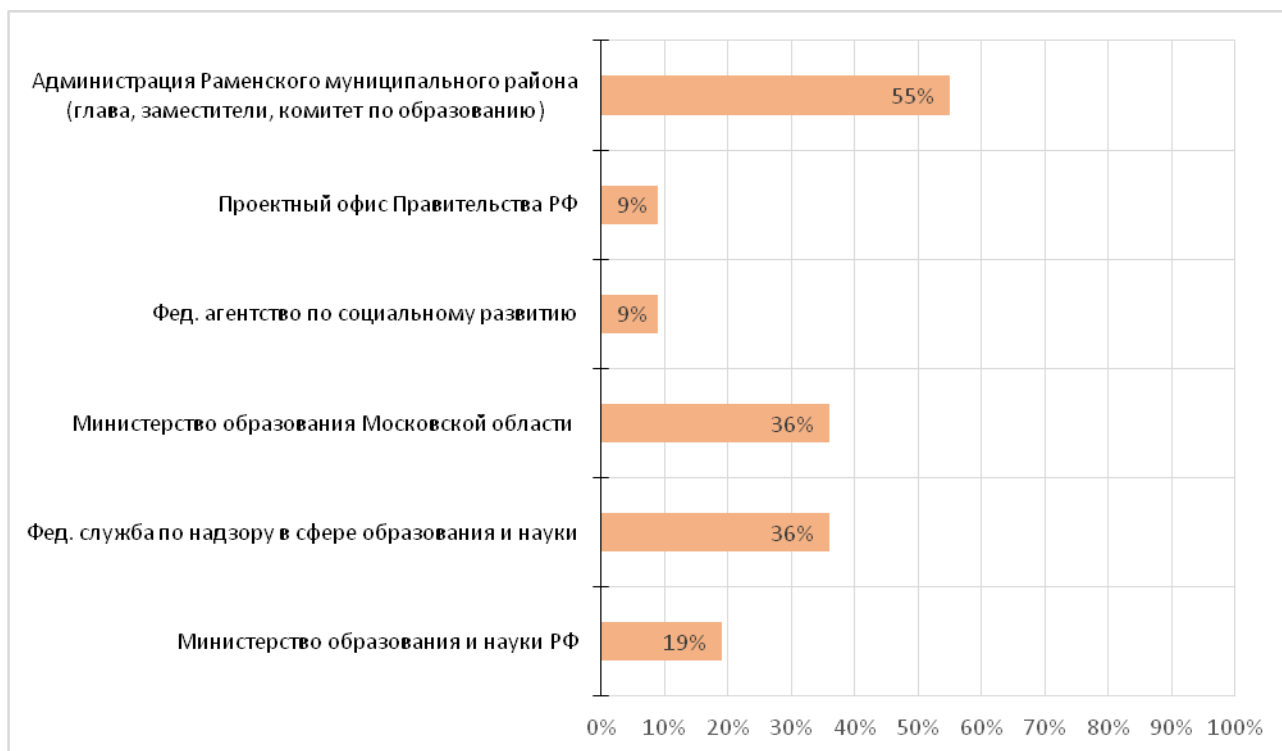


Рис. 1. Органы исполнительной власти, осуществляющие контроль над реализацией портфеля проектов «Образование Раменского муниципального района» на 2017–2021 годы

В третьем задании авторского учебного кейса студентам предлагалось определить риски, которые привели к неэффективной реализации проекта «Общее образование» (см. далее рисунок 2). При этом 45 % студентов считает, что на эффективность реализации проекта оказали такие факторы, как:

- неэффективность инструментов мотивации педагогов общеобразовательных организаций, а также воспитателей ДОУ;

- отсутствие планов и программ по поддержке молодых педагогов на начальном этапе вхождения в профессию.

Третьим по значимости фактором, выделенным студентами, стало недостаточно качественное прогнозирование и планирование хода реализации проекта, 27 % решавших авторский учебный кейс студентов отметили эту причину.

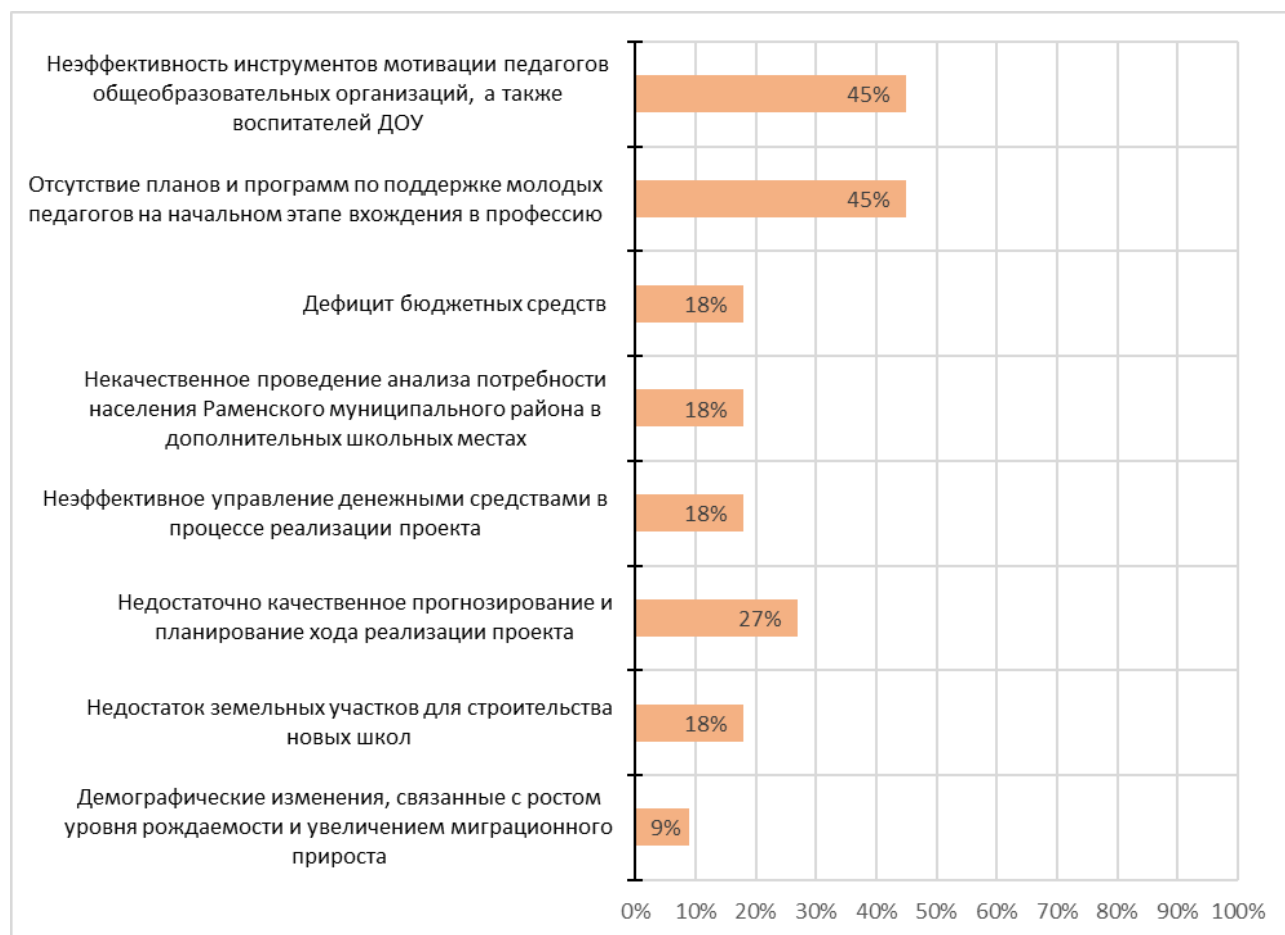


Рис. 2. Риски, которые привели к неэффективной реализации проекта «Общее образование»

С целью **верификации** полученных в ходе решения студентами авторского учебного кейса данных, авторами статьи был проведен с помощью метода экспертных оценок опрос преподавателей кафедры государственного и муниципального управления Академии гражданской защиты МЧС России. В опросе участвовало шесть преподавателей (такой выбор экспертов был произведен исключительно в учебных целях). Задачей экспертов стала оценка степени влияния рисков, повлиявших на неэффективную реализацию проекта «Общее образование» в рамках реализации портфеля проектов «Образование Раменского муниципального района». В таблице 2 представлено общее количество оценок экспертов.

Таблица 2.

Оценка степени влияния рисков на неэффективную реализацию проекта «Общее образование»

№ п/п	Риски, повлиявшие на реализацию проекта «Общее образование»	Оценка экспертов				
		Совсем не повлияло	Оказало не существенное влияние	Затрудн. ответить	Значительное влияние	Ключевой фактор, повлиявший на

						неэффективность проекта
1	Демографические изменения, связанные с ростом уровня рождаемости и увеличением миграционного прироста	1	2	1	2	
2	Недостаток земельных участков для строительства новых школ		4	1	1	
3	Недостаточно качественное прогнозирование и планирование хода реализации проекта				3	3
4	Неэффективное управление денежными средствами в процессе реализации проекта				4	2
5	Некачественное проведение анализа потребности населения Раменского муниципального района в дополнительных школьных местах			1	3	2
6	Дефицит бюджетных средств				2	4
7	Отсутствие планов и программ по поддержке молодых педагогов на начальном этапе вхождения в профессию		2	1	2	1
8	Неэффективность инструментов мотивации педагогов общеобразовательных организаций, а также воспитателей ДОУ		2		3	1

Эксперты определили следующие ключевые факторы, повлиявшие на неэффективность реализации проекта:

1) Дефицит бюджетных средств, можно сказать, что именно этот фактор является препятствием по решению проблемы нехватки ученических мест в школах Раменского района, так как одним из основных способов по решению этой проблемы является реконструкции школьных зданий и повышения эффективности использования помещений (см. далее таблицу 3), что требует больших финансовых затрат.

2) Недостаточно качественное прогнозирование и планирование хода реализации проекта, влияние этого фактора находит своё подтверждение в том, что многие запланированные задачи не были осуществлены в ходе реализации муниципальной программы «Образование Раменского муниципального района», в итоге решение оставшихся проблем было переложено на другой проект.

3) Неэффективное управление денежными средствами в процессе реализации проекта. В первую очередь, планирование – это оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, но так как некоторые цели не были реализованы в полном объеме в ходе реализации проекта, можно сказать, что управление денежными средствами осуществлялось не достаточно эффективно.

Таким образом, можно заметить, что выделенные большинством студентов факторы, которые привели к неэффективной реализации проекта «Общее образование», по мнению экспертов, не являются ключевыми.

В четвертом задании авторского учебного кейса студентам было необходимо предложить конкретные меры, которые необходимо предпринять проектному офису, отвечающему за реализацию портфеля проектов «Образование Раменского муниципального района», по решению управленческой проблемы (неэффективной реализации проекта «Общее образование») и минимизации существующих рисков (см. далее рисунок 3).

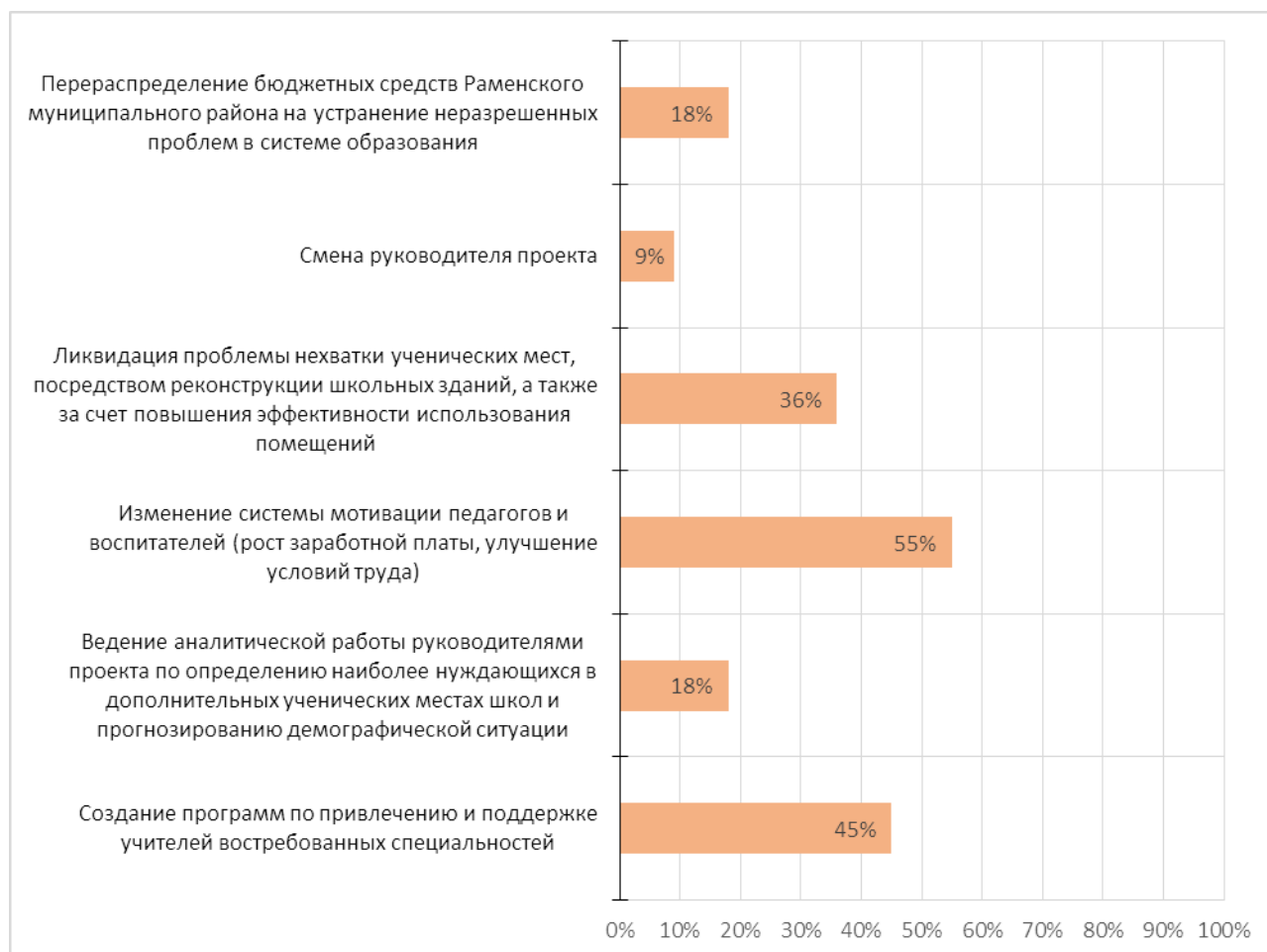


Рис. 3. Меры, которые необходимо предпринять проектному офису по решению управленческой проблемы и минимизации рисков

Продолжение верификации. Для выявления наиболее действенных мер по устранению проблем, сложившихся в системе образования Раменского района, а именно: нехватки педагогических кадров и недостатка ученических мест в общеобразовательных школах, авторами статьи был проведен экспертный опрос среди преподавателей кафедры государственного и муниципального управления Академии гражданской защиты МЧС России. В опросе также участвовало шесть человек (напомним, что такой выбор экспертов был произведен исключительно в учебных целях). В анкете экспертного опроса экспертам предлагалось оценить по пятибалльной шкале реалистичность решения проблем, выделенными студентами в ходе апробации учебного кейса способами.

Таблица 3

Оценка экспертами реалистичности решения проблем, выделенными студентами в ходе апробации учебного кейса

№ п/п	Предложенные автором статьи критерии	Оценка экспертов				
		Совсем не реально	Мало реально	Затрудн. ответить	Вполне реально	Точно решит проблему
1	<i>Оцените реальность решения проблемы:</i> нехватки педагогических кадров, путем Создания программ по привлечению и поддержки учителей востребованных специальностей			1	5	
2	<i>Оцените реальность решения проблемы:</i> недостатка ученических мест в школах Раменского района, путем ведения аналитической работы руководителями проекта по определению наиболее нуждающихся в дополнительных ученических местах школ и прогнозированию демографической ситуации		1	2	2	1
3	<i>Оцените реальность решения проблемы:</i> нехватки педагогических кадров, путем изменения системы мотивации педагогов и воспитателей (рост заработной платы, улучшение условий труда)				4	2
4	<i>Оцените реальность решения проблемы:</i> недостатка ученических мест в школах Раменского района, путем реконструкции школьных зданий, а также повышения эффективности использования помещений		1		4	1
5	<i>Оцените реальность решения проблемы:</i> неэффективной реализации проекта «Общее образование», путем смены руководителя проекта			4	2	
6	<i>Оценить реальность решения</i>			1	5	

	<p><i>проблемы:</i> неэффективной реализации проекта «Общее образование», путем перераспределения бюджетных средств Раменского муниципального района на устранение неразрешенных проблем в системе образования</p>					
--	---	--	--	--	--	--

Как видно из таблицы 3, наиболее эффективным способом решения проблемы нехватки педагогических кадров в школах Раменского района является изменение системы мотивации специалистов, а также создания программ по привлечению и поддержки учителей востребованных специальностей. Как уже было указано наблюдается острая необходимость в учителях начальных классов, английского языка, русского языка и литературы, а также воспитателей ДОУ. Причиной этому является недостаточно высокая заработная плата педагогов, в особенности у молодых специалистов. В Московской области зарплата молодого учителя составляет 14 тыс. 750 руб., об этом сообщила министр образования региона М. Захарова в ходе пресс-конференции, посвященной готовности образовательных организаций Подмоскovie к учебному году¹. Также высокая учебная нагрузка с большим количеством не оплачиваемой переработки из-за отсутствия единых стандартов при определении оклада учителя не способствует повышению привлекательности профессии учителя. И хотя в Раменском районе наблюдается тенденция увеличения количества молодых педагогов, но достаточно часто молодые люди не задерживаются в данной профессии, поэтому требуется модернизация системы мотивации молодых учителей.

Что касается решения проблемы недостатка ученических мест в школах Раменского района, то эксперты в наибольшей степени отметили такой способ решения, как реконструкция школьных зданий, а также повышения эффективности использования помещений. В Раменском районе осуществляются мероприятия в этом направлении. К примеру, в 2014 г. была возведена пристройка к школе № 8 на 486 учащихся, а также построена школа вместимостью 900 мест на Северном шоссе. В новом здании разместилась Раменская гимназия, которая освободила помещение на 760 мест. Однако данные мероприятия не решили проблему до конца, а проведение новых реконструкций и строительства школ требует большое количество ресурсов. Учитывая данную проблемную ситуацию, эксперты видят её решение посредством перераспределения бюджетных средств Раменского муниципального района на её решение из других менее проблемных социально-экономических сфер.

Таким образом, в проведенном исследовании проекта «Общее образование» авторами статьи были выделены и проанализированы основные риски, повлиявшие на неэффективную реализацию проекта. Наиболее значимыми из которых стали:

- 1) Дефицит бюджетных средств Раменского муниципального района.
- 2) Недостаточно качественное прогнозирование и планирование хода реализации проекта.
- 3) Неэффективное управление денежными средствами в процессе реализации проекта «Общее образование».

¹ Минобразования Подмоскovie: Зарплата начинающего учителя составляет около 15 тыс. руб. [Электронный ресурс] // Агентство Москва городские новости [сайт]. URL: <http://www.mskagency.ru/materials/2697959> (дата обращения: 22.11.2017).

Также были определены первичные пути решения проблем, сложившихся в системе общего образования Раменского муниципального района. Выводы, сделанные в данной статье, по мнению авторов, могут найти применение в администрации Раменского муниципального района в ходе реализации муниципальной программы «Образование Раменского муниципального района» на 2017-2021 годы.

Полученные в данной научной статье результаты могут быть использованы при проведении занятий по учебной дисциплине «Управление проектами» (уровень бакалавриата), и в кейс-проектировании по таким учебным дисциплинам, как «Региональная политика» (уровень бакалавриата), «Прогнозирование и планирование» (уровень бакалавриата), «Исследование социально-экономических и политических процессов» (уровень бакалавриата), «Разработка и принятие управленческих решений» (уровень бакалавриата), «Теория и практика принятия управленческих решений» (уровень магистратуры).

Литература:

1. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти. [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/cf478416198aa4fd1ae2dc0cc3413bf9e5bbcd5c/ (дата обращения: 22.11.2017).

2. Муниципальная программа Раменского муниципального района «Образование Раменского муниципального района» на 2014-2018 гг. [Электронный ресурс] // Официальный информационный портал Раменского района [сайт]. URL: <http://ramenskoye.ru/?action=socesco&submenu=munprog&id=24340> (дата обращения: 22.11.2017).

3. Управление рисками проекта [Электронный ресурс] // Управление проектом [сайт]. URL: <http://www.running-projekt.com/controlRisc.html> (дата обращения: 22.11.2017).

4. Лябах А.Ю., Микрюков В.О., Эркин А.Ф. О моделях политики высшего образования // Социально-гуманитарные знания. М: Редакция журнала "Социально-гуманитарные знания, 2017. № 8. С. 295-302.