

**ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ  
АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД КРАСНОДАР**

**Муниципальное учреждение дополнительного образования «МАЛАЯ  
АКАДЕМИЯ» МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД КРАСНОДАР  
(МУ ДО «МАЛАЯ АКАДЕМИЯ»)**

**ПРИНЯТО**  
Педагогическим советом  
МУ ДО «Малая академия»,  
протокол № 8 от «18» мая 2021 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор МУ ДО «Малая академия»  
\_\_\_\_\_ А.А. Оробец  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ВНЕДРЕНИЕ ИНКЛЮЗИВНОЙ ПРАКТИКИ В СИСТЕМУ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПОСРЕДСТВОМ ПРОЕКТНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА: АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА**

Автор-разработчик:  
Гниденко Елена Николаевна,  
заведующий отделом,  
педагог дополнительного образования

Краснодар, 2021

## Содержание

Аннотация.....	3
Введение.....	4
Основная часть.....	5
Заключение.....	10
Список используемых источников.....	10

## **Аннотация**

Методические рекомендации по внедрению инклюзивной практики в систему дополнительного образования посредством проектного менеджмента содержат алгоритм разработки проекта, предназначены для руководителей и заместителей руководителя образовательных организаций, а также для участников проектных групп, заинтересованных реализовать деятельность инклюзивного образования в своем учреждении.

## Введение

В настоящее время в Российской Федерации, как и во всем мире, наблюдается тенденция роста числа детей с нарушениями развития, что определяет особую остроту проблемы социальной адаптации и интеграции лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в общество.

Модернизация российского образования определила основную линию развития образования, одним из ожидаемых социальных эффектов которой является увеличение охвата детей дополнительным образованием к 2024 году до 80% [1, 2, 5], с учетом доступности образования для всех детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов.

Данные приоритеты стратегических документов в системе образования [1-7] существенно влияют на особенности управления. Прежние методы и приемы уже не работают, либо становятся не эффективными. В связи с этим, важной составной частью современного управления образовательным учреждением, его педагогическим коллективом и организацией деятельности обучающихся является педагогический менеджмент на основе проектного управления.

Деятельность руководителя, административной команды в данном случае должна быть направлена на создание условий для эффективного функционирования и развития всей образовательной системы учреждения. Проектный менеджмент становится здесь эффективным инструментом, ориентированным на конкретный результат.

### ***Актуальность и новизна***

Данный подход в полной мере воплотился в управленческий проект «Инклюзивное дополнительное образование» (далее – Проект), который был создан по запросу Департамента образования администрации муниципального образования город Краснодар в связи с необходимостью расширения охвата детей с ОВЗ и инвалидностью дополнительным образованием.

**Цель** рекомендаций: оказать методическую поддержку участникам проектных групп в разработке инклюзивного управленческого проекта в системе дополнительного образования.

### ***Задачи:***

- ознакомить участников проектных групп с эффективными методами, механизмами и инструментами управления;
- повысить результативность проектной деятельности в образовательных организациях.

Методические рекомендации **адресованы** руководителям и заместителям руководителя образовательных организаций, а также участникам проектных групп, заинтересованных реализовать инклюзивную практику в системе образования, в первую очередь дополнительного.

## Основная часть

Алгоритмом разработки проекта в данном случае выступают следующие основополагающие действия:

**1 этап.** Для успешной реализации проекта важно определить всех участников проекта, а также область их интересов и степень влияния на проект. Рабочая команда должна состоять из 5-8 человек (не более, иначе становится менее эффективной). В нашем случае это: Куратор проекта – директор УДОД; Руководитель проекта – заместитель директора по УВР; Участники проекта – заместитель директора по УМР, заместитель директора по АХР, методист, педагог-организатор, педагог-психолог, социальный педагог.

**2 этап.** Следующим этапом необходимо обосновать значимость проекта, осветить остроту проблемы в настоящее время, доказать актуальность. Необходимо привести результаты исследования предпосылок проекта, которые могут быть определены исходя из новых трендов, сложных ситуаций, ключевых противоречий, проблем образовательной организации или системы образования.

Основанием для разработки и реализации Проекта явились следующие показатели:

– в г. Краснодаре насчитывается 3773 ребенка с ограниченными возможностями здоровья и 1500 детей-инвалидов (статистические данные управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю на 2018 год) [8];

– всего 84 ребёнка с ОВЗ и инвалидностью от 5 до 18 обучаются в учреждениях дополнительного образования г. Краснодар, что составляет 1,6% (данные Департамента образования МО г. Краснодар по состоянию на 2018 год).

**3 этап.** Формулировка цели проекта должна опираться на SMART-технология, которая задает требования к эффективно сформулированной цели, т.е. цель должна быть понятна, уникальна, измерима, реальна, ограничена по времени, соответствовать стратегическим задачам и перспективам организации.

Примером формулировки цели Проекта может быть: Внедрение инклюзивной практики в УДОД путём разработки в 2021-2022 учебном году новых адаптированных дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ в двух направлениях (естественнонаучной и социально-гуманитарной) для детей с ОВЗ и инвалидностью от 5 до 18 лет, что позволит увеличить долю вовлечения таких детей в систему дополнительного образования г. Краснодар до 2 %.

**4 этап.** Важно четко определить результаты проекта, которые должны быть напрямую связаны с эффективным осуществлением деятельности по проекту. Необходимо указать конкретные и поддающиеся измерению возможные изменения (улучшения) ситуации, которые произойдут вследствие осуществления проекта. С помощью ожидаемых результатов можно проверить достижимость и правильность постановки цели проекта.

Результатами Проекта в данном случае явились следующие показатели:

1) Расширение охвата детей с ОВЗ и инвалидностью дополнительным образованием г. Краснодара;

2) Введение новых штатных единиц в штатное расписание ОО;

3) Изменение функциональных обязанностей педагога-организатора;

4) Разработано нормативно-правовое сопровождение инклюзивной практики;

5) Разработаны и реализованы адаптированные дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы (далее – АДООП) в естественнонаучной и социально-педагогической направленности с учётом разных нозологических групп;

6) Разработаны и реализованы индивидуальные учебные планы для каждого ребёнка с ОВЗ и инвалидностью с учетом рекомендаций психолого-медико-педагогической комиссии;

7) Повышение квалификации и переподготовка кадров в области инклюзивного образования.

**5 этап.** Из правильно сформулированных результатов необходимо сформулировать показатели, подтверждающие достижение цели. В показателях проекта должна содержаться конкретная информация с указанием количественных и качественных измерителей результатов проекта.

Показатели Проекта, исходя из заявленных результатов:

1) Увеличение доли вовлечения детей с ОВЗ и детей-инвалидов в систему дополнительного образования г. Краснодар до 2 %.

2) Новая штатная единица – логопед-дефектолог (1 ставка); новая штатная единица – тьютор (1 ставка).

3) 1 педагог-организатор выполняет функциональные обязанности координатора инклюзивного взаимодействия;

4) Количество разработанных локальных актов не менее 5;

5) Реализуется 4 АДООП для детей с нарушением зрения, слуха, опорно-двигательного аппарата.

6) Разработаны не менее 10 индивидуальных учебных планов;

7) Доля педагогических и управленческих кадров, прошедших курсы повышения квалификации и переподготовки по инклюзивному образованию - 12%.

**6 этап.** Любой проект включает исполнение какой-либо новой деятельности в новых условиях, с использованием новых ресурсов для создания нового продукта либо результата. Новизна, или инновационность, проекта приводит к появлению рисков (Таблица 1); их можно определить как неопределенности, связанные с возникновением в ходе проекта ситуаций, следствием которых является влияние на затраты, длительность или качество проекта. При формулировке рисков необходимо учитывать тот факт, что они могут появиться, либо нет.

Таблица 1 - Перечень рисков Проекта

Наименование риска	Действия по предупреждению риска
Неготовность и нежелание педагогов работать в группах с инклюзивной компонентой	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка системы вовлечения (мотивации, поощрения) педагогических кадров, участвующих в реализации проекта;</li> <li>– Трансляция позитивного опыта</li> </ul>
Незапланированное увеличение затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Привлечение внебюджетных источников финансирования;</li> <li>– Получение грантовой поддержки;</li> <li>– Увеличение платных услуг, не относящихся к основным видам деятельности</li> </ul>
Отсутствие спроса на программы (АДООП) конкретной нозологической группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Информирование потребителей и социальных партнеров о предоставляемых услугах в области инклюзии;</li> <li>– Гибкость построения АДООП, возможность корректировки в кратчайшие сроки под условия и потребности заказчика</li> </ul>

**7 этап.** В проекте могут складываться условия, приводящие к благоприятным незапланированным результатам, приводящие к позитивному влиянию на проект, например получение новых, заранее не планировавшихся свойств создаваемого продукта проекта, приобретение опыта, его применение при управлении проектом и, соответственно, незапланированное ускорение проекта. Это и есть возможности, которые важно указать в проекте.

**8 этап.** Укрупнённый и календарный план-график реализации проекта.

Основная цель планирования заключается в разработке плана проекта. Определение детального состава работ проекта является ключевым шагом в процессе разработки плана проекта. Одним из методов определения состава работ проекта является структурная декомпозиция работ. Правильный календарный план составляет 1/5 успеха проекта.

Одним из самых распространенных способов представления укрупненного календарного плана проекта является диаграмма Ганта, которая показывает даты начала и окончания работ, их продолжительность, а также взаимосвязи между ними.

Проект может быть разбит на части по этапам жизненного цикла, по компонентам продуктов проекта, по видам работ или по элементам организационной структуры.

Пример наименований мероприятий укрупненного плана-графика Проекта:

*1. Организационно-управленческое направление*

- Создание рабочей группы по разработке и реализации проекта (по SCRUM);

- Разработка и утверждение показателей результативности проекта;

– Информационное обеспечение реализации проекта (начало, этапы выполнения, итог);

– Организация и проведение мероприятий по привлечению социальных партнеров.

#### *2. Аналитическое направление*

– Стартовая диагностика (проблемно-ориентированный анализ; SWOT, PEST-анализ);

– Анализ инклюзивной компетентности педагогических кадров ОУ;

– Мониторинг реализации плана-графика проекта;

– Итоговая оценка хода проекта (круглый стол, публичный доклад).

#### *3. Нормативно-правовое направление*

– Внесение изменения в Устав УДОД;

– Корректировка действующих локальных актов УДОД;

– Разработка локальных актов для реализации инклюзивного образования в УДОД.

#### *4. Кадровое направление*

– Разработка карты педагогического потенциала;

– Обучение педагогических и управленческих кадров на курсах повышения квалификации/переподготовки по инклюзивному образованию;

– Создание системы поддержки и сопровождения развития кадрового потенциала по вопросам инклюзии в условиях дополнительного образования;

– Расширение штата дополнительными единицами (логопед-дефектолог, тьютор), пересмотр функциональных обязанностей педагога-организатора (координатор инклюзивного взаимодействия).

#### *5. Методическое направление*

– Разработка и утверждение плана проведения мероприятий по вопросам внедрения инклюзивной практики в систему дополнительного образования (вебинары, семинары, круглые столы, акции, мастер-классы);

– Разработка методических рекомендаций по реализации комплексного сопровождения педагогических кадров в области инклюзивного образования;

– Разработка методических рекомендаций по разработке индивидуальных учебных планов, созданию и реализации АДОП для разных нозологических групп детей с ОВЗ и инвалидностью.

#### *6. Финансовое направление*

– Разработка плана финансового сопровождения проекта;

– Составление сметы проекта (с использованием бюджетных и внебюджетных средств);

– Привлечение спонсорских средств;

– Развитие инфраструктуры для организации безопасной среды для детей с ОВЗ и детей-инвалидов;

– Оформление финансового отчета по проекту.

**9 этап.** Значимым этапом в проектировании является маркетинговое сопровождение хода реализации и результатов проекта.



Маркетинговый план проекта в первую очередь ориентирован на удовлетворение потребностей заинтересованных сторон, его тактическая цель - создание условий и разработка механизмов для удовлетворения потребительских предпочтений и ожиданий при эффективной реализации проектных решений.

Маркетинговый план Проекта ориентирован на:

- Размещение материалов о проекте на информационных платформах (СМИ, Интернет-ресурсы);
- Разработку фирменного стиля (логотип, макет буклета);
- Пресс-конференцию по запуску проекта;
- Брендинг носителей в соответствии с фирменным стилем (буклеты, проспекты, персональные значки);
- Информирование потребителей о предоставлении новой услуги;
- Презентацию результатов проекта (публичные выступления, статьи в СМИ, размещение результатов в социальных сетях).

**10 этап.** Матрица распределения ответственности обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение работ. Она предоставляет формат для назначения участникам проекта ответственности за реализацию каждого из элементов проекта с указанием роли каждого из участников в выполнении той или иной работы. Тщательно подготовленная и продуманная матрица зачастую является тем инструментом, который обеспечивает организацию дальнейшего процесса планирования и координации участников проекта.

**11 этап.** Информационно-коммуникационная модель проекта.

Важным фактором достижения успеха проекта является выявление информационных потребностей заинтересованных сторон проекта и определение подходящих средств удовлетворения этих потребностей (Таблица 2). Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы, необходимые для своевременного создания, сбора, распространения, хранения, получения и, в конечном счете, использования информации проекта.

Таблица 2- Пример информационно-коммуникационной модели Проекта

№ п.п	Какая информация передается	Кто передает информацию	Кому передается информация	Когда передается информация	Как передается информация
1	О реализации проекта по SCRUM	Руководитель проекта	Членам рабочей группы	Январь 2021	SCRUM-доска
2	О разработке АДОП для разных нозологических групп	Зам.директора по УМР	Методисту Педагогу-психологу Педагогическим кадрам	Март 2021	В устной форме (методический совет) На бумажном носителе (приказ)

**12 этап.** Модель функционирования результатов проекта.

В этом разделе необходимо дать инфографическое описание целевого состояния образовательной организации в результате внедрения проекта, продуктов проекта. Следует показать, как знания, опыт, результаты проекта изменяют ситуацию и повлияют на заинтересованные стороны проекта, образовательную среду.

**13 этап.** Заключительным этапом разработки проекта является подготовка бюджета (сметы расходов). На данном этапе на основе разработанного реального календарного план-графика рассчитывается стоимость проекта с указанием всех расходов по проекту.

## **Заключение**

Предложенный алгоритм разработки управленческого проекта носит рекомендательный характер. Детальная поэтапная проработка каждого запланированного действия проекта позволит максимально добиться достижения цели. Такой механизм проектного управления образовательной организацией позволяет ей быстро реагировать на изменения в системе образования и двигаться в логике образовательных приоритетов.

## **Список используемых источников**

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Федеральный приоритетный проект «Доступное дополнительное образование для детей», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 30 ноября 2016 г. №11);
3. Федеральный проект «Успех каждого ребёнка», утвержденный протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Образование» от 07 декабря 2018 года № 3;
4. Паспорт национального проекта «Образование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/projects/selection/741/35566/>
5. Государственная программа «Доступная среда» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/3/0>
6. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 03.09.2019 № 467 «Об утверждении целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей» (с изменениями на 2 февраля 2021 года).
7. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 27.07.2022 № 629 «Об утверждении Порядка организации и осуществления

образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;

8. Данные официальной статистики. Сайт Росстата. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/13721>