(cc) BY

Бочкарева Татьяна Николаевна
канд. пед. наук, доцент
Елабужский институт (филиал)
ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский)
федеральный университет»
г. Елабуга, Республика Татарстан

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация*: в современное время существует тенденция, которая проявляется в повсеместной, глобальной трансформации системы управления образовательной организацией. Для большинства образовательных организаций характерна линейно-функциональная организационная структура, вследствие которой управленческая система не мобильна. Основной сложностью при управлении образовательной организацией в соответствии с линейно-функциональной организационной структурой является жесткая иерархичность. Это затрудняет внедрение современных практик в образовательный процесс, что и определяет проблемное поле нашего исследования. Автором предлагается к рассмотрению проектный метод управления образовательной организацией как альтернатива существующим методам. Данный подход применяется в тех случаях, когда есть определенный алгоритм достижения цели и все промежуточные этапы должны быть выполнены последовательно друг за другом.*

Ключевые слова*: образовательная организация, образование, управление, проектный метод управления.*

Действующая линейно-функциональная структура управления в образовательной организации (ОО) не дает возможности учитывать особенности человеческого капитала педагогического состава, слабо формирует заинтересованность каждого члена коллектива в конечном результате. Сегодня образовательная организация – 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

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

результативно. В связи с этим особое значение приобретает эффективное управление современной образовательной организацией.

Проектное управление – один из наиболее действенных инструментов управления в условиях, когда перед образовательной организацией стоит задача повышения ее эффективности и результативности при ограниченности ресурсов. Именно проектное управление образовательной организацией способствует сплочению педагогического коллектива, гармонизации отношений с учениками и родительской общественностью и, что самое главное, позволяет качественно решать возникающие задачи.

Начала проектного управления сформировались в середине 50-х годов в США и уже в 60-х годах получили развитие на Западе и в России, в основу данного метода легла методика сетевого планирования. Первыми, кто стал осваивать методику проектного управления, были строительные компании, которые разрабатывали и применяли инструменты и методы проектного управления для сложных инженерных проектов.

Термин «проектное управление» в образовательной среде довольно новый, при этом достаточно активно изучается как отечественными, так и зарубежными учеными. Вопросы проектного управления образовательными организациями рассматриваются в работах исследователей В.С. Лазарева, А.Н. Дахина, О.Е. Лебедева, П.И. Третьякова и других. Авторы пришли к выводам о том, что проектное управление – это тип управления образовательными организациями в режиме развития, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень его использования и, как следствие, улучшается качество его работы [2].

Предложенное в работе Г.А. Антипиной определение понятия «проектное управление образовательной организации» описывает его как тип управления совокупностью управленческих и образовательных проектов, реализуемых через параллельно-последовательное встраивание в общую систему деятельности ор-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ганизации, направленных на решение конкретных проблем и достижение определённых целей для стабилизации функционирования организации и обновления практики образования [10].

Т.М. Бронникова, А.М. Лялин и М.Л. Разу рассматривают «проектное управление» как специфический вид управленческой деятельности, который связан с коллегиальной/командной разработкой какой-либо программы, модели действий, направленной на достижение цели или реализацию инновационной модели [9].

И. Ансофф определяет «проектное управление» как особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексной системной модели действий по достижению оригинальной цели [1].

Т.А. Поцукова считает «проектное управление» особым типом и характером практики управления, близким к стратегическому, программно-целевому управлению и предполагающий:

– широкое использование проектного подхода в деятельности;

– развитие организации на основе проектной культуры;

– специфическое проектное мышление управленцев;

– управление с четким пониманием специфики проекта и условий реализации;

– управление, направленное на удовлетворение потребностей и запросов всех участников деятельности [5].

На основе рассмотренных определений нами было разработано авторское определение понятия «проектное управление» – тип управления, при котором по средствам взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов, реализуется управление в условиях временных и ресурсных ограничений.

Главной особенностью проектного управление является то, что воздействие оказывается не на проекты, а на людей, кто занимается их реализацией, т.е. управление людьми через проекты.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Проектное управление – это новая идеология управления образованием в России, принятая на государственном уровне. Постановлением Правительства РФ от 31.10.2018 №1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») утвержден регламент осуществления проектного управления на уровне Правительства [4].

Одним из основных направлений стратегического развития в России до 2025 года является развитие проектного управления в образовании. Благодаря внедрению проектного управления госпрограммами Правительство РФ рассчитывает сконцентрировать финансовые средства и квалифицированные управленческие кадры на решении приоритетных задач государства в условиях ограниченности ресурсов и высоких рисков. В конечном итоге данные меры должны привести к сокращению бюджетов и сроков реализации проектов, повысить качество результатов [7].

Сегодня выделяют ТОП-5 регионов-лидеров Индекса проектной деятельности и регионов-лидеров, внедряющих проектное управление до 1 года. К регионам-лидерам Индекса проектной деятельности относят: Белгородскую область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югру, Ленинградскую область, Красноярский край и Ульяновскую область. Индекс проектной деятельности служит в качестве оперативной оценки качества системы управления, а именно, как механизмы проектного управления реализуются на практике.

Регионами-лидерами, внедряющими проектное управление до 1 года являются: Красноярский край, Ульяновская, Свердловская, Новосибирская области и Республика Крым. Данный рейтинг был сформирован с целью оценки активности регионов в внедрении практики проектного управления [6].

К основным компонентам системы проектного управления относят.

1. Структурное подразделение. Под данным компонентом системы проектного управления стоит понимать проектный офис. Проектный офис – это подразделение, отвечающее за методологическое и организационное обеспечение проектного управления в организации, планирование и контроль портфеля проектов,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

внедрение и развитие информационной системы планирования и мониторинга проектов, формирование сводной отчетности по программам/проектам [8]. Его основной направленностью является поддержка и развитие проектного управления, а также участников, которые должны обладать не только достаточными знаниями и компетенциями в определенной области для выполнения поставленных задач, но и иметь для этого практический опыт, способствующий реализации проектного управления.

2. Методология проектного управления. Она является одной из важных составляющих системы проектного управления. Как правило, это нормативно-регламентная база, которая определяет основные правила проектного управления. Также данная база формирует ответственность и полномочия участников, действующих непосредственно в рамках проектного управления.

3. Информационная система проектного управления. Она предполагает совокупность взаимосвязанных информационных, программных, технических и других средств, а также персонала, предназначенная для сбора, обработки, хранения и выдачи экономической информации и принятия управленческих решений; играет немало важную роль в управлении в целом, а также в проектном управлении.

Проектное управление – это способ организации деятельности, при котором выполнение важных стратегических задач структурируется на отдельные программы и проекты, и для управления ими применяется комплекс соответствующих принципов:

– в основу управления положен коллегиальный стиль, включающий повышение управленческой культуры, профессиональной компетентности педагогов, мотивированность на инновации всего педагогического коллектива;

– четко определена стратегия перехода фактической системы развития ОО в желаемое состояние, нацеленная на доступность обучения, непрерывность образования, интеграцию учебных дисциплин;

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

– для каждого проекта разработана модель и определены механизмы ее реализации, учитывающие изменения в организационной структуре и содержании образования;

– наличествует система мотивации и стимулирования участников проекта;

– педагогический менеджмент выполняет роль средства развития инновационной ОО;

– проект создает благоприятные возможности для роста и самоусовершенствования (самоактуализации) всех участников с целью достижения более высокого уровня;

– каждый проект направлен на реализацию стратегического плана развития ОО и носит созидательный характер;

– руководство проектом осуществляется на принципах соуправления администрации и команды;

– в принятии решений и постановке новых целей образовательного проекта принимают участие все члены проектных команд;

– каждый проект наделен уникальностью и имеет ограниченную протяженность во времени с определенным началом и сроком окончания.

Действующая на сегодняшний день традиционная система управления относительно сильно отличается своими характеристиками от проектного управления. Эти различия представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные различия между проектным управлением и традиционной системой управления образовательной организацией

Критерии	Проектное управление	Традиционная система управления
Ориентир на конечный результат	Нацелено на определенную цель	Нацелено на процесс и ход событий
Ориентир на удовлетворение интересов	Есть заказчик, в интересах которого конкретный результат проекта. Важен результат	Организация, где происходят процессы управления. Важен процесс работы

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Ограничения	Есть конкретные ограничения по времени и финансам (выделяется определенный бюджет на проект)	Нет ограничений
Что является объектом планирования	Планируются время, средства, персонал	Создается план распределения позиций
Анализ результатов	Результаты можно оценить лишь в конце	Процессы регулируются в ходе работы, вносятся корректировки
Кто принимает участие	Проектная команда, в которую входят сотрудники организации. Возможно привлечение внешних исполнителей	Постоянный персонал, занимающий определенные позиции
Характер деятельности	Различные виды деятельности, которые сопряжены с рисками	Монотонная регулярная работа

Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие чёткого заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана.

Относительно традиционной управленческой системы проектное управление имеет следующие преимущества:

– в большей степени ориентировано на удовлетворение потребностей граждан, общества и рынка труда в качественном образовании, гибко реагирует на изменение потребностей и появление новых запросов;

– стимулирует повышение качества образовательных услуг за счёт совершенствования образовательных технологий и экономических механизмов в сфере образования;

– побуждает к личностной активности педагогических кадров за счёт вовлечения в проектную деятельность, формируется персональная ответственность за результат работы, совершенствуются механизмы мотивации деятельности педагогов и управленческого звена;

– характерно эффективное продвижение инноваций в образовательную среду образовательной организации, включение результатов инновационной деятельности в функционал работы;

– на уровне образовательного процесса происходит обновление методов и средств образовательной деятельности, вовлечение обучающихся в проектную

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

деятельность, совместная работа, направленная на получение практических результатов;

– сочетает в себе наличие всей необходимой актуальной информации, которую можно получить в любое время и в любом месте, имея доступ, а также наличие определенных закрепленных процессов взаимодействия между участниками, так называемых унифицированных шаблонов;

– способствует улучшению различных показателей, как количественных, так и качественных. Благодаря этому происходит сокращение сроков реализации проекта.

Проектное управление предполагает подход к любой задаче как к проекту. Проект – это уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения соответствующей конкретным требованиям цели, включающий ограничения по срокам, стоимости и ресурсам. Движущая сила проекта – команда, в которой могут оказаться как администрация, так и педагоги ОО. Инструмент проектного управления – программа развития ОО, представляющая собой совокупность инновационных проектов, объединенных общей концепцией развития, направленных как на стабилизацию функционирования ОО, так и на обновление практики образования.

Проектное управление в образовательных организациях по своей сути близко к программно-целевому управлению, но предполагает иной подход – управление с полным учётом специфики проекта, нацеленное на достижение оптимальных результатов при ограниченных финансах, времени и других ресурсах. Управление в этой ситуации связано с созданием гибких временных и целевых организационных структур – проектных групп. Главным преимуществом проектной команды является неформальный, добровольный характер объединения. Основной ее ресурс – не административный, а интеллектуальный. Она должна не «построить» коллектив, а вовлечь его в совместную деятельность по освоению новых, более эффективных и привлекательных образовательных технологий. Один из ведущих методов управления при этом – логико-структурный. Именно

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

этот метод предусматривает такую форму управления, как делегирование полномочий, право использовать все виды ресурсов ОО для достижения цели. Отсутствие или недостаточность какого-либо вида ресурсов может привести к тому, что цель не будет достигнута. На руководителя в этом случае возлагается функция контроля, так как появляется новая модель управления. ОО обращается к проектному управлению для оптимизации своих процессов. Чтобы быть конкурентоспособным, нужно хорошо понимать свое место, нужна проработанная стратегия и четкое видение своих целей [3].

Классическая модель проектного управления ориентирована на проекты, в которых есть строгие ограничения по последовательности выполнения задач: начало следующего этапа возможно только после того, как завершится предыдущий этап.

Как показывает практика, в сфере образования в настоящее время преобладает классическое проектное управление. Его развитие объясняется также и тем, что ОО – как подведомственные государству организации – должны ориентироваться на те подходы к проектному управлению, которые приняты в госорганах.

Таким образом, проектное управление для образовательной организации – инновационный инструмент, показатель успешности и эффективности, который позволит привлечь недостающие ресурсы, чтобы реализовать в формате проектов новые идеи и программы, осуществить профессиональное развитие персонала и обмен опытом с другими образовательными организациями, сформировать новые партнерства, повысить свой деловой имидж и престиж, оказываемых образовательных услуг.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2014. – 344 с.

2. Модель проектного офиса в образовательной организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.лицей40.рф/public/users/268-/DOC/080520201845_2.pdf

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Основы проектной деятельности: учебно-методическое пособие / сост. И.М. Дудина; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2019. – 28 с.

4. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 №1288 (ред. от 24.03.2022, с изм. от 09.04.2022) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/

5. Поцукова Т.А. Проектное управление руководителя-лидера современной образовательной организации в контексте системы менеджмента качества // Реализация модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждения новосибирской области: опыт, проблемы, перспективы. Научно-методические материалы участников регионального проекта (Новосибирск, 2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gy3.ru/files/pdf/CMK-ISO/Proektnoe-upravlenie-lidera-OO-CMK.pdf

6. Предварительные итоги оценки Индекса проектной деятельности по регионам // Центр проектного менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pm.center/company/news/predvaritelnye-itogi-otsenki-indeksa-proektnoy-deyatelnosti-po-regionam-predstavili-na-krasnoyarskom/?

7. Президиум Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Проектный офис Правительства // Правительство России: Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://government.ru/department/361/projects/

8. Проектный офис. Создание и развитие // Gross business school [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gross-business-school.ru/proektnyj-ofis-sozdanie-i-razvitie-1

9. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол авт.; под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: Кнорус, 2006. – 768 с.

10. Яковлева Н.Ф. Проектная деятельность в образовательном учреждении: учеб. пособ. / Н.Ф. Яковлева. – 2-е изд., стер. – М.: Флинта, 2014. – 144 с.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)